

ROLUL COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERCEPȚIA DIMENSIUNILOR RESPONSABILITĂȚII SOCIALE

Teză destinată obținerii
titlului științific de doctor
la

Universitatea Politehnica Timișoara
în domeniul INGINERIE ȘI MANAGEMENT
de către

Ch. Cristina Bunget

Conducător științific: prof.univ.dr.ing. Anca Drăghici
Referenți științifici: prof. univ. dr. ing. Mihaela Luminița Lupu
prof. univ. dr. ing. Laura Bacali
prof. univ. dr. ing. Gabriela-Ioana Proștean

Ziua susținerii tezei: 25.01.2018

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 Politehnică din 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 Politehnică – 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 Politehnică 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

Prezenta teză de doctorat abordează problematica de mare actualitate privind rolul comunicării organizaționale în percepția strategiilor de responsabilitate socială corporativă (CSR) de către comunitate. În contextul tezei, comunicarea organizațională este prezentată ca un instrument prin care se asigură transparența și implicarea părților interesate (stakeholderilor) în îndeplinirea obiectivelor privind responsabilitatea socială.

Teza integrează în mod armonios cercetări asupra referențialului de specialitate de actualitate, precum și cercetări teoretico-aplicative, toate convergente pe susținerea utilizării unor metode și mijloace de comunicare adecvate și robuste, concertate de politici și tactici de *public relation*, în elaborarea strategiilor de responsabilitate socială corporativă. Domeniul economic ce se constituie ca obiect al cercetărilor aplicative, denumit generic „*sectorul apei*”, este unul dintre cele mai reprezentative pentru aplicarea conceptului responsabilității sociale datorită, în primul rând, caracterului social pe care acesta îl îndeplinește.

Contextul global al responsabilității sociale este unul aparte, managementul companiilor conștientizând importanța acestuia pentru crearea unei imagini pozitive a afacerii, dar și pentru crearea unei identități corporative. Preocuparea constantă pentru creșterea profitului este tot mai mult acompaniată de acțiuni pentru dezvoltare sustenabilă a afacerilor, diminuarea impactului asupra mediului și, mai ales, de inițierea campaniilor de responsabilitate socială. Azi companiile sunt extrem de active în a dovedi că sunt „*cetățeni corporativ*” exemplari și receptivi la problemele sociale și etice ale clienților lor. Astfel, planificarea, angajarea și implicarea permanentă în cadrul comunităților locale au susținut succesul comercial pe de-o parte, dar și crearea unei imagini favorabile pe piață și în cadrul comunității, pe de altă parte.

În România, responsabilitatea socială corporativă este concept promovată de companiile internaționale și multinaționale, iar mai apoi îmbrățișate și de celelalte. Specificul comportamentului companiilor multinaționale este acela de a adapta strategiile de la nivel global, la particularitățile locale. Adesea, strategiile din domeniu sunt elaborate rigid, lipsind latura creativ-adaptivă impusă de contextul de implementare al acestora. Programele de responsabilitate socială corporativă sunt dedicate unor acțiuni tipice cum ar fi: donații, asistență socială, sponsorizări, sprijin pentru sau prin intermediul fundațiilor umanitare, dezvoltarea unor evenimente corporatiste, finanțarea unor proiecte sau concursuri de cercetare științifică, sprijinul unor programe educaționale, sprijinul acordat persoanelor defavorizate sau programe pentru protecția mediului înconjurător. De cele mai multe ori însă, aceste programe au ca scop principal publicitatea companiilor realizată prin mijloace mass-media, iar angajamentul efectiv față de grupul vizat, față de comunitate, fiind construit pe o bază fragilă și pe termen scurt. Aceste considerații relativ la *starea de facto* a practicii românești în domeniul responsabilității sociale a scos la iveală carențe în ceea ce privește modul de elaborare și implementare a strategiilor, precum și lipsa unei viziuni coerente, științifice care să susțină strategiile pe termen lung. Cadrul motivațional care a stat la baza prezentei teze de doctorat este acela de a evidenția necesitatea găsirii de metodologii și de instrumente care să servească demersului de definire coerentă a strategiilor de responsabilitate socială corporativă.

Timișoara, Dec. 2017 ch. Cristina BUNGET (căs. BORCA)

MULȚUMIRI

Cu deosebit respect îi mulțumesc doamnei profesor univ. dr. ing. Anca DRĂGHICI, mentor, promotor, îndrumător și conducător științific. Cuvintele mele sunt prea mici pentru a putea exprima recunoștința pentru lecțiile valoroase, pentru a caracteriza efortul, susținerea morală, dăruirea în îndrumarea și încurajarea mea constantă, pe parcursul anilor în care am urmat studiile doctorale (2013-2017). Nădăjduiesc ca prin realizările mele profesionale viitoare să pot recompensa eforturile și strădaniile domniei sale. Doresc să îmi exprim recunoștința și față de membrii Comisiei de îndrumare care de-a lungul anilor de studii doctorale au fost alături de mine, au contribuit la rafinarea și îmbunătățirea demersului de cercetare și a tezei de doctorat: șef lucrări dr. ing. Andreea MIHĂRTEȘCU, conferențiar dr. ing. Păun ALAN și lector dr. Sorin SUCIU.

În mod special, doresc să îi mulțumesc și domnului director general al Aquatim SA Timișoara, dr. ing. Ilie VLAICU, pentru încurajarea, sprijinul și pentru sfaturile domniei sale, mai ales în ceea ce privește realizarea cu succes a cercetărilor aplicative aferente tezei de doctorat. De asemenea, mulțumesc și colegelor de la Biroul Comunicare și Relații Publice din cadrul Aquatim SA Timișoara, pentru înțelegerea și suportul oferite.

Menționez că această cercetare a fost realizată cu sprijinul financiar al Proiectului cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013, Axa prioritară: 1 „Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere”, domeniul major de intervenție: 1.5 „Programe doctorale și postdoctorale în sprijinul cercetării”. Titlul proiectului: „Parteneriat interuniversitar pentru excelența în inginerie - PARTING”. Cod Contract: POSDRU/159/1.5/S/137516, coordonat de Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca și la care Universitatea Politehnică Timișoara a fost partener.

Bunget, Cristina

Rolul comunicării organizaționale în percepția dimensiunilor responsabilității sociale

Teze de doctorat ale UPT, Seria 16, Nr. 30, Editura Politehnica, 2018, 238 pagini, 112 figuri, 42 tabele.

ISSN:2343-7928

ISSN-L:2343-7929

ISBN:978-606-35-0201-9

Cuvinte cheie: responsabilitate socială, comunicare organizațională, management stakeholders, apă, servicii.

Rezumat. Ideea de bază în fundamentarea cercetărilor a pornit de la necesitatea identificării factorilor comunicării organizaționale ce pot influența percepția publicului asupra dimensiunilor aferente responsabilității sociale a organizațiilor. Astfel, breșa de cercetare identificată se referă la investigarea unor aspecte relative la comportamentul publicului (clienților, consumatorilor), dar care pot fi influențate de comunicarea organizațională și pot fi relaționate cu un comportament organizațional responsabil: imaginea, reputația organizației; nivelul de informare; conștientizarea contribuției la aspecte ecologice; aspecte ale managementului crizei (soluționarea incidentelor); încrederea în modul de operare al organizațiilor; satisfacția clienților.

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE.....	3
MULȚUMIRI	4
CUPRINS.....	5
LISTA DE FIGURI	7
LISTA DE TABELE.....	11
INTRODUCERE	13
1. CERCETĂRI BIBLIOGRAFICE PRIVIND DEFINIREA CONCEPTULUI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ.....	22
1.1 Definirea și caracterizarea conceptului de CSR	22
1.1.1 Definirea conceptului CSR	23
1.1.2 Termeni asociați conceptului CSR.....	30
1.1.3 Dimensiunile CSR	31
1.2 Organizațiile și elaborarea politicilor de CSR	34
1.2.1 Rolul companiilor mari în domeniul CSR.....	34
1.2.2 Influența culturii naționale asupra politicilor CSR	42
1.2.3 Evaluarea impactului social. Raportarea CSR	43
1.3 Perspective și percepții asupra CSR	49
1.3.1 CSR la nivel mondial	49
1.3.2 CSR la nivel european	51
1.3.3 CSR în România.....	55
1.4 Percepția populației UE asupra implicării companiilor în societate – analiză pe bază de date secundare	57
1.5 Concluzii	60
2. CERCETĂRI ASUPRA REFERENȚIALULUI BIBLIOGRAFIC PRIVIND COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SUSȚINEREA RESPONSABILITĂȚII SOCIALE	62
2.1 Aspecte ale comunicării organizaționale în contextul dezvoltării sustenabile	62
2.1.1 Motivație și importanță	62
2.1.2 Aspecte ale comunicării individuale (interpersonale).....	64
2.1.3 Combaterea atitudinii de rezistență față de sustenabilitate.....	71
2.1.4 Sinteza unor idei practice privind comunicarea pentru CSR și sustenabilitate	72
2.2 Aspecte privind relația comunicare și CSR.....	73
2.2.1 Informarea publicului despre acțiunile CSR	73
2.2.2 Rolul dialogului social în strategiile de CSR.....	73
2.2.3 Publicitatea campaniilor CSR	74
2.2.4 Rolul participării publice în implementarea strategiilor de CSR	76
2.3 Managementul stakeholderilor.....	77
2.3.1 Definiții ale conceptului de stakeholderi și modalitatea de realizare a managementului acestora	77
2.3.2 Identificarea și cartografierea părților interesate.....	88
2.3.3 Analiza părților interesate	91
2.3.4 Implicarea părților interesate	92
2.4 Concluzii	94

3. CONSIDERAȚII ȘI CERCETĂRI PENTRU DELIMITAREA CADRULUI CONTEXTUAL AL TEZEI DE DOCTORAT: SECTORUL APEI ÎN ROMÂNIA ȘI COMPANIA AQUATIM SA TIMIȘOARA	97
3.1 Activități economice din sectorul apei	98
3.2 Sectorul de apă – motor al creșterii economice mondiale	99
3.3 Serviciile de apă și speranța de viață – date și statistici.....	102
3.4 Comunicarea în sectorul apei	106
3.4.1 Practici curente și evenimente	106
3.4.2 Ziua Mondială a Apei	110
3.5 Particularități ale sectorului de apă în România	111
3.5.1 Alimentarea cu apă potabilă	111
3.5.2 Transportul și epurarea apelor uzate	115
3.5.3 Rolul comunicării în sectorul apă la nivel național.....	116
3.6 Cercetări și rezultate preliminare privind analiza operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara	118
3.6.1 Analiza SWOT cantitativ a companiei Aquatim SA Timișoara	120
3.6.2 Dimensiunile responsabilității sociale la Aquatim SA	128
3.6.3 Analiza stakeholderilor companiei Aquatim SA Timișoara	130
3.7 Concluzii.....	134
4. DEMERS TEORETICO-APLICATIV PENTRU CERCETAREA IMPACTULUI COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERCEPȚIA DIMENSIUNILOR RESPONSABILITĂȚII SOCIALE. CAZUL COMPANIEI AQUATIM SA TIMIȘOARA	135
4.1 Generalități privind demersul metodologic adoptat.....	136
4.2 Scenariul de cercetare	137
4.2.1. Obiective. Metodologie și mijloace.....	137
4.2.2 Detalii privind structura eșantionului supus cercetării	140
4.2.3 Descrierea dimensiunilor analizate	140
4.3 Analiza evoluției dimensiunilor considerate (2005-2015) - Rezultatele analizei descriptive.....	145
4.3.1 Imaginea	145
4.3.2 Informarea	146
4.3.3 Conștientizarea ecologică.....	150
4.3.4 Incidente	153
4.3.5 Încredere.....	156
4.3.6 Satisfacție față de servicii	161
4.3.7 Analiza extinsă asupra unor particularități ale rezultatelor cercetărilor la nivelul anului 2015	169
4.4 Modelul teoretic de evaluare a percepției clienților	177
4.4.1 Analiza structurii interne a modelului teoretic. Gradul de adecvare	178
4.4.2 Relațiile dintre dimensiunile modelului și factorii de caracterizare ai acestora.....	180
4.4.3 Analiza relațiilor dintre dimensiunile modelului	181
4.4.4 Matricea corelațiilor. Modelul predictiv al dimensiunii „Satisfacției”	185
4.4.5 Coeficientul de corelație r	186
4.5 Concluzii. Identificarea modalităților de optimizare a procesului de comunicare și de îmbunătățire a relației dintre Aquatim SA Timișoara și diferitele categorii de stakeholderi, bazat pe modelarea statistică a datelor	186
5. CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....	191

5.1 Concluzii asupra cercetărilor realizate.....	191
5.2 Contribuții personale.....	199
5.3 Direcții viitoare de cercetare.....	200
BIBLIOGRAFIE.....	202
Anexa 1. Evenimente istorice cu impact în sustenabilitatea sectorului de apă	212
Anexa 2. Chestionar clienți casnici	217
Anexa 3. Reprezentarea modelului teoretic (dimensiuni analizate).....	223
Anexa 4. Curriculum Vitae	224
Anexa 5. Acord de folosire a datelor primare de la Aquatim SA	235

LISTA DE FIGURI

Fig. 0.1 Nivelul de interes (2004-2016) pentru termenii-cheie	15
Fig. 0.2 Interrelația RS – Comunicare - Percepție (viziunea cercetărilor)	16
Fig. 0.3 Structura tezei de doctorat și logica adoptată a cercetării	18
Fig. 1.1 Harta conceptuală asociată problematicii de cercetare abordate în capitolul 1	22
Fig. 1.2 Modele cadru ale relației dintre sustenabilitatea corporativă- CS și CSR (adaptate după (Visser ș. a., 2010))	26
Fig. 1.3 Piramida responsabilității sociale a companiilor (Caroll, 1991)	32
Fig. 1.4 Definirea CSR prin integrarea a șase dimensiuni 3P-VEC	34
Fig. 1.5 Interesul regional pe țări pentru „CSR” (2005-2016)	35
Fig. 1.6 Interesul pe orașe pentru „CSR” (2005-2016)	35
Fig. 1.7 Interesul pe orașele din România pentru „CSR” (2005-2016)	36
Fig. 1.8 Sistemul socio-economic, adaptare după UNEP (2014)	36
Fig. 1.9 Cartografierea companiilor din Global 500, în anul 2016 (captură de ecran)	41
Fig. 1.10 Dispersia pe țări a companiilor Global 500, în anul 2016 (captură de ecran)	42
Fig. 1.11 Impactul organizației – schemă metodologică	43
Fig. 1.12 Aspecte metodologice ale evaluării impactului social asupra activităților economice în cadrul unei comunități (adaptat după (Fistis, 2015))	45
Fig. 1.13 Nivelul de interes al publicului larg, la nivel global pentru termenii de căutare: CSR, Corporate Social Responsibility, Sustainability și Sustainable Development	49
Fig. 1.14 Modelul de performanță UN Global Compact	
Fig. 1.15 Distribuția răspunsurilor cu privire la nivelul de informare (UE, 2013)	58
Fig. 1.16 Nivelul de informare pe țări (UE, 2013)	59
Fig. 1.17 Bariere în percepția activităților CSR ale companiilor	61
Fig. 2.1 Harta conceptuală a cercetărilor descrise în Capitolului 2	62
Fig. 2.2 Elementele de bază ale procesului de comunicare (Shannon și Weaver, 1998) ..	65
Fig. 2.3 Modelul simplificat al procesului de comunicare cu feed-back	65
Fig. 2.4 Elementele comunicării individuale eficiente (Robinson ș. a., 2012)	67
Fig. 2.5 Harta empatiei (adaptare după De Vicente ș. a., 2016)	69
Fig. 2.6 Descrierea metodei celor „Șase pălării gânditoare”	70
Fig. 2.7 Utilizarea mijloacelor social media	76
Fig. 2.8 Definiții ale părților interesate	80
Fig. 2.9 Sinteza motivației managementului stakeholderilor (adaptat după (Fistis, 2015))	81
Fig. 2.10 Principii în managementul stakeholderilor (adaptat după (Fistis, 2015))	82
Fig. 2.11 Tipologia stakeholderilor	83
Fig. 2.12 Sinteza interacțiunilor organizație – societate	83
Fig. 2.13 Managementul stakeholderilor, adaptare după (De Vicente ș. a., 2016)	86
Fig. 2.14 Etapele unei strategii de CSR cu managementul părților interesate	87
Fig. 2.15 Matricea Putere (Influență)/Interes	89
Fig. 2.16 Matricea Putere/Predictibilitate	90
Fig. 2.17 Analiza SWOT a părților interesate	92
Fig. 2.18 Sinteza nivelelor și tehnicilor de implicare a stakeholderilor (adaptat după (Szatmari ș. A., 2012, citând AA1000SES(2011) și IAP2)	93
Fig. 2.19 Definirea cadrului conceptual interdisciplinar al cercetărilor	95
Fig. 3.1 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3	97
Fig. 3.2 Tarifele apei în lume în 2014	101

Fig. 3.4 Populația conectată la servicii publice de apă potabilă (%) (Eurostat)	104
Fig. 3.5 Populația cu acces la instalații de canalizare (WHO)	104
Fig. 3.6 Populația conectată la sisteme de canalizare (Eurostat)	105
Fig. 3.7 Schema generală de epurare a apei uzate	105
Fig. 3.8 Capacitatea de proiectare a stațiilor de epurare (Eurostat)	106
Fig. 3.9 Repartiția geografică a Congresului Mondial al Apei (citat după IWA)	107
Fig. 3.10 Utilizarea resurselor de apă dulce (WWF, 2016)	108
Fig. 3.11 Cele mai mari probleme cu care se confruntă omenirea (Forsense, 2016)	109
Fig. 3.12 Opiniile respondenților privind eforturile urgente (Forsense, 2016)	110
Fig. 3.13 Lungimea rețelei apă, la finele anului 2015 (km) (conform INS)	112
Fig. 3.14 Populația deservită de sistemul public de alimentare cu apă, pe medii, în anul 2016	112
Fig. 3.15 Populația deservită de sistemul public de alimentare cu apă, pe regiuni de dezvoltare, în anul 2016	113
Fig. 3.16 Distribuția apei pe categorii de consumatori, în anul 2016	114
Fig. 3.17 Conexiunea la sisteme de canalizare, în anul 2015	115
Fig. 3.18 Lungimea rețelei de canalizare urban/rural, în anul 2015 (km)	116
Fig. 3.19 Situație comparativă apă/canalizare, în anul 2015	116
Fig. 3.20 Frecvența actualizării paginilor web	117
Fig. 3.21 Procentul operatorilor de apă cu pagină de Facebook	117
Fig. 3.22 Profilul SWOT al strategiei de urmat în cazul companiei Aquatim SA Timișoara	128
Fig. 3.23 Cartografierea părților interesate ale companiei Aquatim SA Timișoara	134
Fig. 4.1 Harta conceptuală a problematicei aferente capitolului 4	135
Fig. 4.2 Elemente cheie în definirea scenariului de cercetare	137
Fig. 4.3 Obiectivele generale și specifice adoptate în planul operațional al cercetării	137
Fig. 4.4 Descrierea demersului novator propus și adoptat în cadrul cercetării	138
Fig. 4.5 Etapele cercetării aplicative	140
Fig. 4.6 Inventarul indicatorilor/Dimensiunilor analizate în cadrul cercetării	141
Fig. 4.7 Modelul conceptual al cercetărilor	143
Fig. 4.8 Distribuția răspunsurilor corecte privind numele companiei care asigură apa potabilă în județul Timiș	145
Fig. 4.9 Distribuția răspunsurilor cu privire la informarea asupra întreruperilor de apă în Timișoara	146
Fig. 4.10 Distribuția răspunsurilor cu privire la informarea asupra întreruperilor de apă la nivel de sucursale	147
Fig. 4.11 Distribuția răspunsurilor cu privire la derularea investițiilor la sistemul de canalizare și tratare a apei uzate	147
Fig. 4.12 Distribuția răspunsurilor acordate variantei de investiții din „fonduri europene”	148
Fig. 4.13 Distribuția răspunsurilor cu privire la proveniența fondurilor de investiții (respondenții din Timișoara)	148
Fig. 4.14 Distribuția răspunsurilor cu privire la proveniența fondurilor de investiții (respondenții din sucursale)	149
Fig. 4.15 Distribuția răspunsului: „Este tratată pentru a nu afecta mediul înconjurător și apoi evacuată în natură.”	151
Fig. 4.16 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la acordul consumatorilor privind plata pentru tratarea apelor uzate	152
Fig. 4.17 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Presiunea scăzută”	154
Fig. 4.18 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Mirosul neplăcut”	154
Fig. 4.19 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Gustul neplăcut”	155
Fig. 4.20 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Culoarea neadecvată”	155

10 Lista de figuri

Fig. 4.21 Distribuția răspunsurilor cu privire la faptul că Aquatim SA Timișoara respectă normele și standardele în vigoare	157
Fig. 4.22 Distribuția răspunsurilor cu privire la utilizarea apei potabile, opțiunea pentru băut	158
Fig. 4.23 Distribuția răspunsurilor cu privire la implicare în rezolvarea situațiilor (analiza răspunsului: „nu am făcut nimic”)	158
Fig. 4.24 Distribuția răspunsurilor cu privire la opțiunea aleasă „problemele se vor rezolva în scurt timp”	160
Fig. 4.25 Note acordate satisfacției privind serviciile Aquatim SA Timișoara	163
Fig. 4.26 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la soluționarea cererilor	163
Fig. 4.27 Distribuția timpului de soluționare a defectelor la nivelul sucursalelor	164
Fig. 4.28 Distribuția timpului de soluționare a defectelor în Timișoara	164
Fig. 4.29 Distribuția răspunsurilor cu privire la intervalul de „câteva ore” pentru soluționarea defectelor	165
Fig. 4.30 Notele acordate pentru modul de soluționare a problemelor	165
Fig. 4.31 Notele acordate pentru lucrările de investiții din anul 2015	166
Fig. 4.32 Procentul persoanelor care au intrat în contact cu angajați Aquatim SA Timișoara	166
Fig. 4.33 Notele acordate angajaților companiei la aspectul „Promptitudine”	167
Fig. 4.34 Notele acordate angajaților companiei la aspectul „Respect”	167
Fig. 4.35 Notele acordate angajaților companiei pentru „Eficiență”	168
Fig. 4.36 Media gradului de mulțumire asupra serviciilor oferite de Aquatim SA Timișoara	170
Fig. 4.37 Caracterizarea în funcție de vârstă a celor care „NU beau apă de la robinet”	170
Fig. 4.38 Distribuția procentuală pe localități a celor care „NU beau apă de la robinet”	171
Fig. 4.39 Distribuția în funcție de gen a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”	172
Fig. 4.40 Distribuția în funcție de vârstă a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”	172
Fig. 4.41 Distribuția pe localități a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”	173
Fig. 4.42 Distribuția pe cartiere ale municipiului Timișoara a răspunsurilor celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”	173
Fig. 4.43 Sursa de informare a respondenților din municipiul Timișoara	175
Fig. 4.44 Sursa de informare a respondenților din sucursale	177
Fig. 4.45 Reprezentarea grafică a dimensiunilor modelului	180
Fig. 4.46 Relația „Satisfacție” - „Încredere”	182
Fig. 4.47 Relația „Satisfacție” - „Incidente”	182
Fig. 4.48 Relația „Conștientizare” - „Satisfacție”	183
Fig. 4.49 Relația „Informare” - „Satisfacție”	183
Fig. 4.50 Relația „Incidente” - „Încredere”	184
Fig. 4.51 Relația „Conștientizare” - „Încredere”	184

LISTA DE TABELE

Tabelul 0.1 Număr de menționări on-line pentru termeni asociați conceptului CSR (septembrie 2016)	14
Tabelul 0.2 Obiectivele operaționale generale ale cercetării	17
Tabelul 1.1 Sinteza definițiilor conceptului de CSR	23
Tabelul 1.2 Categoriile de inițiative de CSR	27
Tabelul 1.3 Percepții asupra sustenabilității corporative și CSR (adaptat după Marrewijk și Were (2003)).	28
Tabelul 1.4 Caracterizarea modelului CSR 2.0, adaptare după (Visser, 2011))	29
Tabelul 1.5 Definiții ale termenilor asociați conceptului CSR	30
Tabelul 1.6 Primele 10 companii „Global 500” și acțiunile lor CSR, 2016	38
Tabelul 1.7 Sinteza unor definiții relevante ale impactului social (Fistis, 2015)	44
Tabelul 1.8 Exemple de indicatori ai diferitelor aspecte sociale (Fistis, 2015)	46
Tabelul 1.9 Principiile UN Global Compact	50
Tabelul 1.10 Sinteza percepțiilor CSR în UE și cadrul organizațiilor internaționale (adaptare după Matei și Tuca, 2011).	53
Tabelul 1.11 Activitatea CSR pentru cinci clustere europene distincte	55
Tabelul 2.1 Determinanți ai procesului de comunicare eficientă (Fistis, 2015 ; Sueldo, 2016)	66
Tabelul 2.2 Descrierea celor nouă dimensiuni ale hărții empatiei	69
Tabelul 2.3 ABCD pentru aplicarea metodei celor 6 pălării în managementul părților interesate (adaptare după Aithal ș.a., 2016)	71
Tabelul 2.4 O lista cronologică a definițiilor părților interesate sau stakeholderilor	77
Tabelul 2.5. Natura interesului și a puterii stakeholderilor primari și secundari	84
Tabelul 2.6 Plan de implicare a părților interesate	94
Tabelul 3.1 Volumul de apă distribuită pe bazine hidrografice, în anul 2016	114
Tabelul 3.2 Descrierea evenimentelor EXPOAPA și Eco-Impuls	118
Tabelul 3.3 Eficiența stației de epurare a apei din Timișoara	119
Tabelul 3.4 Matricea calitativă a variantelor strategice oferite de analiza SWOT	121
Tabelul 3.5 Analiza SWOT a companiei Aquatim SA Timișoara	123
Tabelul 3.6 Analiza preliminară a importanței fiecărui factor K (SW)	126
Tabelul 3.7 Analiza preliminară a importanței fiecărui factor K (OT)	127
Tabelul 3.8 Analiza stakeholderilor companiei Aquatim SA Timișoara	130
Tabelul 4.1 Sinteza caracterizării eșantionului considerat	140
Tabelul 4.2 Caracterizarea indicatorilor/dimensiunilor analizate	141
Tabelul 4.3 Relaționarea dimensiunilor modelului cu dimensiuni ale responsabilității sociale	144
Tabelul 4.4 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Informare”	150
Tabelul 4.5 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Conștientizarea ecologică”	153
Tabelul 4.6 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Incidente”	156
Tabelul 4.7 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Încredere”	161
Tabelul 4.8 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Satisfacție”	169
Tabelul 4.9 Răspunsurile privind sursa de informare în cazul clienților din municipiul Timișoara	174
Tabelul 4.10 Mărimi asociate unui sistem (după (Panaitescu, 2007))	178
Tabelul 4.11 Indicii de adecvare ai modelului teoretic	179
Tabelul 4.12 Analiza relațiilor dintre dimensiuni și factorii lor de caracterizare	181

12 Lista de tabele

Tabelul 4.13 Matricea de corelații între dimensiunile modelului	185
Tabelul 4.14 Rezultatele analizei de regresie (Satisfacția este variabila dependentă)	185
Tabelul 4.15 Concluzii și măsuri privind optimizarea procesului de comunicare pentru mai buna percepția a dimensiunilor responsabilității sociale și îmbunătățirea managementului stakeholderilor	187

INTRODUCERE

Într-o lume plină de schimbări ce atrag după sine efecte negative vizibile asupra mediului, asupra societății, în general, și asupra condițiilor de viață, importanța și actualitatea temei alese, sintetizate în titlul prezentei teze de doctorat **„Rolul comunicării organizaționale în percepția dimensiunilor responsabilității sociale”**, sunt evidente. În acest moment, la nivelul literaturii de specialitate și a abordărilor praxiologice aferente firmelor de consultanță în domeniul comunicării și responsabilității sociale există un consens recunoscut în ceea ce privește potențialul și oportunitățile de dezvoltare a celor două concepte, a strategiilor, metodelor și mijloacelor asociate acestora.

Comisia Europeană (COM/2011/0681)¹ menționează faptul că Responsabilitatea Socială Corporativă este importantă în egală măsură pentru companii, economie și societate datorită beneficiilor recunoscute:

- pentru companii, aceasta oferă beneficii importante în domenii cum sunt: managementul riscului, economii de costuri, accesul la capital, relațiile cu clienții, managementul resurselor umane, precum și în managementul inovării;
- la nivelul economiei Uniunii Europene, aceasta determină și constrânge companiile să fie mai sustenabile și inovative, ceea ce contribuie la dezvoltarea unei economii mai sustenabile;
- pentru societate, aceasta oferă un set de valori pe care se poate construi o societate mai solidară și bazată pe tranziția către un sistem economic sustenabil.

Organizațiile sunt confruntate din ce în ce mai mult cu provocări privind asumarea responsabilității de mediu, sociale și economice, provocări ce vor trebui integrate în strategia sustenabilității organizaționale. Ca urmare, firmele vor fi preocupate tot mai mult nu doar de obținerea unor profituri mai mari cu costuri minime, ci și de modalitatea etică în care acestea se realizează și se distribuie. Obiectivele non-financiare ale organizațiilor sunt deja luate în considerare în numeroase țări, ca parte a dimensiunii economice a responsabilității sociale și tind să devină elemente asociate competitivității.

În stabilirea strategiilor de responsabilitate socială, companiile ar trebui să pornească de la nevoile reale ale comunităților și ulterior să își definească obiective în manieră **SMART** (**S**pecific, **M**ăsurabile, de **A**ct, **R**elevante, în relație cu **T**impul), dar și onest. Efectele echilibrului managerial strategic, între strategiile de maximizare a profitului și strategiile de natură socială (cum sunt cele de responsabilitate socială), menite să sprijine și să dezvolte comunitățile locale, să protejeze mediul înconjurător, să îmbunătățească standardele de viață, se vor reflecta direct asupra poziționării pe piață a companiei, în crearea unei imagini bune și implicit în creșterea performanțelor economico-financiare a acesteia.

Măsura în care o organizație are definite și este antrenată în activități de responsabilitate socială, pentru a se poziționa pe piață în fața competitorilor, poate conduce în mod direct la creșterea performanțelor sale economico-financiare (Du ș. a., 2007). Însă, promovarea programelor sociale nu trebuie făcută doar din perspectiva beneficiilor de imagine pe care acestea le aduc unei organizației ce dezvoltă și implementează astfel de programe. Între declararea intențiilor și

¹COM/2011/0681, disponibil la https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en.

raportarea acțiunilor, între laudă și etică, obiectivul este acela de a crea efecte pozitive la toate nivelurile și pentru toți stakeholderii (Debos, 2004). Pornind de la aceste considerente apare clară nevoia de a crea noi modele, metode și mijloace de evaluare a percepției activităților de responsabilitate socială, în noul context al dinamicii mediului extern, al societății și al organizațiilor. *Aceasta este principala provocare pentru cercetările asociate prezentei teze de doctorat.*

Conceptul de responsabilitate socială corporativă este folosit adesea sub acronimul său consacrat și recunoscut internațional CSR (engl. Corporate Social Responsibility), acesta fiind și motivul utilizării sale în această prescurtare și în prezenta teză de doctorat. Pentru a argumenta în plus folosirea acronimului CSR ca și termen-cheie relevant, dar și ca importanță și interes a practicilor sau politicilor în domeniu, a fost alcătuită o listă de cuvinte-cheie asociate în limba engleză și română, ierarhizate în funcție de rezultatele căutării acestora pe internet folosind motorul de căutare Google. Se poate observa, din rezultatele prezentate în Tabelul 0.1, diferența mare de menționări on-line între termenii asociați domeniului de studiu, însă CSR ocupă prima poziție în top.

Tabelul 0.1 Număr de menționări on-line pentru termeni asociați conceptului CSR (septembrie 2016)

Nr. crt.	Cuvinte-cheie	Rezultate (valori aprox.)
1	CSR	144.000.000
2	Sustainability	111.000.000
3	Sustainable Development	82.800.000
4	Corporate Social Responsibility	79.600.000
5	Stakeholder	30.400.000
6	Stakeholder management	3.980.000
7	Părți interesate	302.000
8	Responsabilitate Socială	205.000
9	Dezvoltare durabilă	201.000
10	Sustenabilitate	177.000

Pentru a argumenta în plus, popularitatea acronimului CSR și pentru o reprezentare grafică cât mai sugestivă a interesului general pentru acesta a fost folosită aplicația Google Trends, prin care s-a putut vizualiza interesul căutărilor pe internet, în perioade de timp stabilite. Graficul este reprezentat pe baza valorilor numărului de căutări efectuate pentru un anumit termen raportat la numărul total de căutări efectuate pe Google Trends în timp. Valorile obținute în cadrul aplicației nu au o explicație științifică, dar ele sunt un exemplu edificator pentru preocuparea, interesul și nevoia permanentă privind informarea pentru acest termen de-a lungul timpului (Fig. 0.1). În cazul căutărilor cu ajutorul aplicației Google Trends² au fost introduși termenii-cheie cei mai folosiți în postările on-line prezentați în Tabelul 0.1

În Fig. 0.1 se poate observa că nivelul de interes pentru termenii-cheie se menține constant în perioada 2004 – 2012, urmând un salt asociat cu o creștere de interes pentru „CSR”, care ocupă primul loc, urmat de „Sustainability”, „Sustainable development” și de „Corporate social responsibility”. Astfel, este demonstrată, încă o dată, importanța temei de cercetare abordată.

² <https://trends.google.ro/trends/> (accesat în luna septembrie 2016)

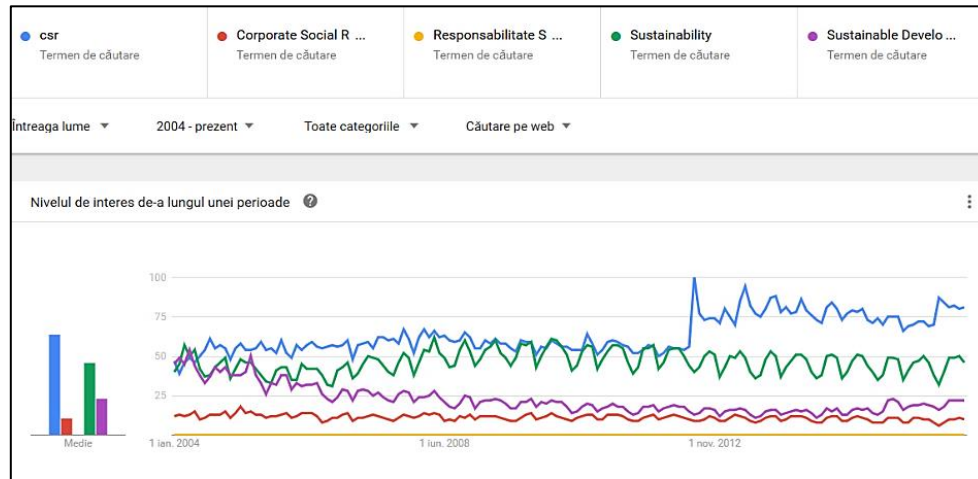


Fig. 0.1 Nivelul de interes (2004-2016) pentru termenii-cheie

Ideea de bază în fundamentarea cercetărilor a pornit de la necesitatea identificării factorilor comunicării organizaționale ce pot influența percepția publicului asupra dimesninelor aferente responsabilității sociale a organizațiilor. Astfel, **breșa de cercetare** identificată se referă la investigarea unor aspecte relative la comportamentul publicului (clienților, consumatorilor), dar care pot fi influențate de comunicarea organizațională și pot fi relaționate cu un comportament organizațional responsabil. Dimensiunile considerate pentru investigație, au fost:

- imaginea, reputația organizației;
- nivelul de informare;
- conștientizarea contribuției la aspecte ecologice;
- aspecte ale managementului crizei (soluționarea incidentelor);
- încrederea în modul de operare al organizațiilor;
- satisfacția clienților;

Toate aceste aspecte, caracterizate prin indicatori adecvat definiți, s-au constituit drept variabile ale ecuației percepției clienților.

Un studiu desfășurat în anul 2006, cu privire la influența reputației unei organizații asupra percepției acțiunilor de responsabilitate socială (Yoon, ș. a., 2006), arată că firmele cu reputație bună sunt percepute ca fiind credibile, având un impact amplificat al acțiunilor de responsabilitate socială, în timp ce firmele cu reputație proastă au efecte atenuate sau chiar inverse. Interesant este cazul societăților cu reputație „neutră”, care sunt avantajate în fața celor cu reputație pozitivă în culegerea beneficiilor de pe urma acțiunilor sociale (Strahilevitz, 2003).

Conform aceluiași studiu (Yoon, ș. a., 2006), s-a constatat că activitățile de responsabilitate socială se pot întoarce împotriva companiilor atunci când clienții află că bugetul alocat pentru publicitatea campaniilor depășește contribuțiile financiare ale acțiunilor de responsabilitate socială. Se arată în studiu că, atunci când clienții au aflat că bugetul alocat pentru publicitate a depășit bugetul alocat pentru campania de CSR, ei au evaluat compania negativ. În acest caz, donația de 2,1 milioane de dolari pentru o cauză socială, pentru care cheltuielile de publicitate au fost de 18,3 milioane de dolari, a fost percepută negativ, mai rău decât dacă aceasta nu ar fi fost realizată.

Reputația bună construită pe principii de transparență devine din ce în ce mai mult un obiectiv-țintă al organizațiilor. Influența reputației se manifestă asupra modului în care companiile sunt percepute, fapt ce se răsfrânge direct asupra afacerii (Knowles, 2014).

Pornind de la aceste constatări, se impune, *ca o primă etapă în elaborarea strategiilor de CSR, realizarea unei analize privind percepția clienților în scopul evaluării sprijinului părților interesate* pentru o varietate de probleme sociale sau de mediu și, în cele din urmă, fundamentarea deciziei acestora de angajare în acele inițiative care contează cel mai mult pentru acestea (inițiative-cheie). De aceea, părțile interesate se așteaptă ca organizațiile să abordeze acele probleme sociale sau de mediu care sunt relevante pentru activitatea de bază a companiilor. Astfel, efectele implicării organizației în comunitate înseamnă luarea în considerare a tuturor părților interesate și elaborarea unei strategii de implicare socială, care să se integreze pe termen mediu și lung în strategia de dezvoltare a organizației (Cristache, 2006). Pe baza considerentelor de ordin problematic și fenomenologic descrise anterior s-au clarificat și formulat obiectivele cercetării, precum și modalitatea de atingere a acestora.

Obiectivul general al tezei de doctorat este de a concepe un demers novator care să permită evidențierea rolului comunicării organizaționale în creșterea percepției dimensiunilor responsabilității sociale, în cazul companiilor.

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 percepției clienților cu privire la activitățile de comunicare și de informare, pe de o parte și asupra produselor/serviciilor oferite de organizații, și ale căror caracteristici au fost relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale (RS), pe de altă parte.

Atingerea scopului propus, s-a realizat prin analiza longitudinală a unor date statistice, obținute din patru sondaje de opinie derulate pe perioada 2002-2015 în cadrul organizației alese pentru cercetările aplicative. Pe baza evoluției dimensiunilor modelului s-au putut genera diferite concluzii, ce au evidențiat percepția clienților asupra organizației și a comportamentului său de responsabilitate socială. Astfel, prin cercetările teoretice și aplicative întreprinse prin programul doctoral (2013 – 2017), elementul conceptual de noutate adus de prezenta teză de doctorat constă în **viziunea adoptată asupra cercetării**, care a considerat că creșterea impactului dimensiunilor de responsabilitate socială se face pornind de la evaluarea percepției clienților (publicului), iar căile de acțiune ulterioare se bazează pe concluziile elaborate în urma modelării statistice a dimensiunilor analizate (Fig. 0.1).

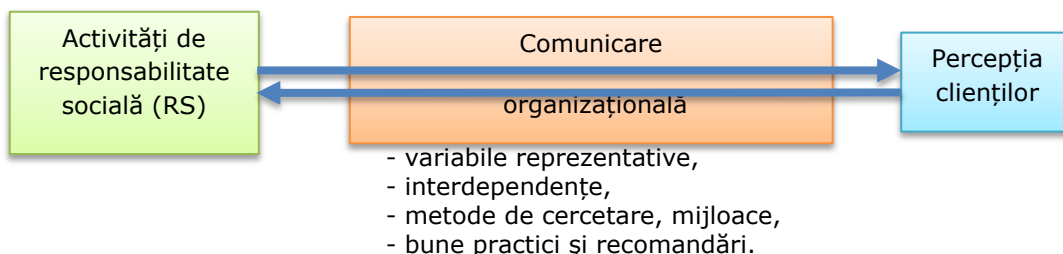


Fig. 0.2 Interrelația RS – Comunicare - Percepție (viziunea cercetărilor)

Orientarea strategică a cercetărilor realizate a avut ca bază stadiul actual al cunoașterii în domeniile responsabilității sociale corporative și comunicării organizaționale, dar și pe baza bunelor practici evidențiate de rapoarte ale organismelor, organizațiilor internaționale de prestigiu sau ale firmelor de consultanță în domeniu, ca mai apoi să poată fi dezvoltate aspecte importante pe linia: RS – Comunicare – Percepție (Fig. 0.2).

Demersul inovativ propus poate fi considerat atât *instrument de diagnoză*, dar și de *predicție* a comportamentului clienților și al organizațiilor și are la bază dimensiuni relevante pentru descrierea interrelației RS – Comunicare – Percepția clienților. Mai mult, demersul inovativ a fost testat și validat în mediu economic real, considerând cazul unei companii mari din domeniul serviciilor publice de apă din Timișoara.

Obiectivele operaționale generale urmărite, și asociate fiecărui capitol al lucrării, sunt descrise în Tabelul 0.2. Pentru atingerea acestora, au fost valorificate cunoștințele autoarei acumulate prin cercetare științifică, în domeniul Ingineriei și Managementului, din cadrul programului de doctorat (2013- 2017), la Universitatea Politehnica Timișoara, dar și experiența sa profesională personală, în domeniul comunicării și relațiilor publice, dobândită în cei 16 ani, în cadrul Biroului Comunicare și Relații Publice din cadrul companiei Aquatim SA Timișoara.

Tabelul 0.2 Obiectivele operaționale generale ale cercetării

Capitol	Cod	Obiectiv operațional	Acțiuni, activități
1	OP1	Definirea și caracterizarea responsabilității sociale corporative	Cercetări asupra referențialului bibliografic actual și relevant
2	OP2	Caracterizarea relației comunicare organizațională – responsabilitate socială corporativă	Cercetări asupra referențialului bibliografic actual și relevant
3	OP3	Definirea cadrului contextual al cercetărilor, la nivel macro și microeconomic	Cercetări pe baza asupra raportatelor și statisticilor naționale pentru descrierea sectorului apei în România și cercetări aplicative de investigare, diagnosticare preliminară a companiei Aquatim SA Timișoara
4	OP4.1	Concepția demersului de evaluare a percepției clienților cu privire la produsele/serviciile oferite (având caracteristici relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și activitățile de comunicare organizațională asociate.	Cercetări teoretico-aplicative
	OP4.2	Testarea și validarea demersului de evaluare propus	

Structura tezei de doctorat cuprinde o introducere, 4 capitole dedicate prezentării cercetărilor realizate și a rezultatelor obținute, un capitol introductiv și altul destinat concluziilor și contribuțiilor originale, o lista bibliografică (cu 137 titluri consultate și citate, la care se adaugă 44 pagini web și 20 de rapoarte/studii) și 5 anexe. Lucrarea se derulează pe 225 pagini, demersul de cercetare fiind susținut de 113 figuri și 39 tabele. În finalul lucrării sunt prezentate cinci anexe: Anexa 1. Evenimente istorice cu impact în sustenabilitatea sectorului de apă; Anexa 2. Chestionarele utilizate în cadrul cercetărilor aplicative; Anexa 3. Reprezentarea modelului teoretic (dimensiuni analizate); Anexa 4. CV-ul autoarei și Lista de lucrări științifice publicate pe parcursul programului doctoral (sub afiliere UPT); Anexa 5. Acord de folosire a datelor primare de la Aquatim SA.

Structura lucrării este prezentată în Fig. 0.3, problematica fiecărui capitol fiind convergentă pe atingerea obiectivului general al lucrării, iar detalierea conținutului fiecărui capitol este realizată în continuare.

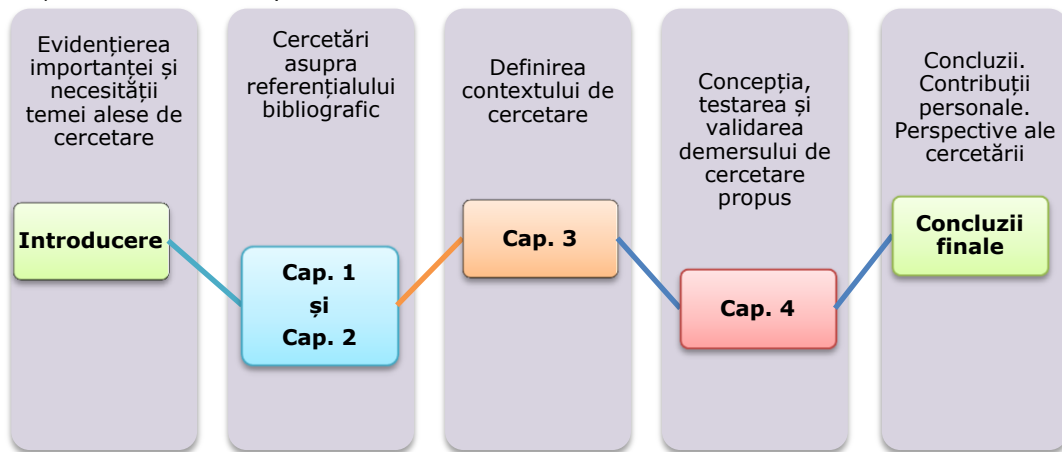


Fig. 0.3 Structura tezei de doctorat și logica adoptată a cercetării

Cercetarea realizată asupra **referențialului bibliografic** actual și relevant pentru tema abordată a contribuit semnificativ la argumentarea științifică a importanței și motivării temei de cercetare, precum și la definirea breșei de cercetare. În linii mari, analizele și sintezele bibliografice prezentate în cadrul tezei de doctorat au răspuns următoarelor întrebări:

- Cât de importantă este tematica de cercetare aleasă?
- Ce este responsabilitatea socială corporativă și care este modalitatea de elaborare a politicilor în acest domeniu?
- *Cum sunt percepute de către populație, comportamentele companiilor în domeniul responsabilității sociale?*
- *Care este rolul comunicării organizaționale în domeniul RS și al managementul părților interesate?*
- *Care sunt principalii actori-cheie ai responsabilității sociale?*

Cercetarea referențialului bibliografic a avut rolul de a crea cadrul conceptual al tezei, cu privire la două mari probleme (rezultate din viziunea asupra cercetării enunțată în Fig. 0.2):

- (1) conceptul de responsabilitate socială (definiții, concepte conexe, perspective și percepții, strategia de CSR) – Capitolul 1;

- (2) rolul comunicării organizaționale în susținerea campaniilor de CSR (comunicare și CSR, managementul stakeholderilor) – Capitolul 2.

Ca urmare, demersul cercetărilor bibliografice descrise în prezenta teză de doctorat se fundamentează pe trei piloni ce definesc cadrul conceptual, și anume: CSR, comunicarea organizațională și managementul stakeholderilor.

În **Capitolul 1**, intitulat **„Cercetări bibliografice privind definirea conceptului de responsabilitate socială”**, s-au prezentat aspectele de interes cu privire la cadrul conceptual al cercetării relativ la CSR/RS. Dezbateră științifică a fost structurată în patru subcapitole astfel:

- 1) definirea conceptului de responsabilitate socială și a altor termeni asociați, precum și descrierea dimensiunilor acestuia. În afara abordărilor clasice au fost prezentate aspecte noi, propuse ca urmare a sintezei bibliografice realizate;
- 2) analiza modului în care organizațiile elaborează politicile de CSR, aspecte importante avute în vedere au fost practicile și rolul companiilor mari în elaborarea politicilor de CSR, modelele culturale (american sau anglo-saxon, asiatic și european) în relație cu specificul percepției CSR/RS și evaluarea/raportarea impactului social și al CSR/RS;
- 3) prezentarea unei sinteze cu privire la modul de percepție al CSR la nivel mondial, european și în România. De interes pentru tema responsabilității sociale sunt reglementările, normele și organismele implicate. Organismele internaționale, și în special cele ale Uniunii Europene, joacă un rol important în formularea și diseminarea cunoașterii în domeniul CSR/RS, la nivel european. Pentru cazul României, au fost precizate aspecte privind progresele înregistrate în domeniul adoptării și aplicării practicilor de CSR/RS;
- 4) prezentarea succintă a unei analize pe bază de date secundare relativ la percepția un studiu publicat în 2013 de Comisia Europeană („How Companies Influence Our Society: Citizens’ View”) și care a evidențiat percepția populației Uniunii Europene asupra implicării companiilor în societate.

În **Capitolul 2**, intitulat **„Cercetări asupra referențialului bibliografic privind comunicarea organizațională în susținerea responsabilității sociale”** au fost realizate analize și sinteze asupra referențialului bibliografic delimitate pe trei probleme:

- 1) aspecte ale comunicării organizaționale în contextul sustenabilității, evidențiindu-se aspecte ale comunicării interpersonale și organizaționale. Sinteza s-a finalizat cu o serie de idei practice privind combaterea rezistenței față de introducerea principiilor și a demersurilor pro-sustenabilitate și CSR de către organizații, precum și un set de principii de operare în procesul de comunicare pentru CSR/RS și sustenabilitate;
- 2) aspecte privind relația comunicare – CSR/RS, abordându-se problematica complexă a proceselor asociate, precum și modalitatea de realizare a acestora pentru obținerea unei finalități dorite;
- 3) Managementul stakeholderilor. În cadrul acestui subcapitolul, pe lângă problematica clasică analizată și sintetizată, s-au mai realizat: o sinteză a interacțiunilor prezente între organizație – societate cu precizarea actorilor, o analiză detaliată a naturii interesului și a puterii stakeholderilor primari și secundari, un nou model al managementului stakeholderilor, etapele unei strategii de CSR/RS cu integrarea managementului părților interesate, un

cadru de analiză SWOT a stakeholderilor și s-a propus o structură pentru un „Plan de implicare a părților interesate”.

Concluziile Capitolului 2 au evidențiat nevoia de interdisciplinaritate a abordărilor privind rolul comunicării organizaționale în susținerea strategiilor de responsabilitate socială (datorită nevoii de integrare a cunoștințelor din mai multe domenii ale cunoașterii), dar și unele neajunsuri ale abordărilor, metodelor și mijloacelor descrise în literatura de specialitate. Astfel, a fost identificată breșa cercetărilor teoretico-aplicative.

Cercetarea teoretico-aplicativă (de frontieră) descrisă în prezenta teză de doctorat a construit „punți de cunoaștere” între mai multe domenii de știință, cum sunt: management, inginerie, statistică matematică, științe sociale și a avut menirea de a aduce contribuții la mai buna fundamentare și manifestare practică a dimensiunilor responsabilității sociale.

Ca urmare, în **Capitolul 3, „Considerații și cercetări pentru delimitarea cadrului contextual al tezei de doctorat: sectorul apei în România și compania Aquatim SA Timișoara”**, au fost realizate cercetări pe baza raportatelor și statisticilor naționale pentru descrierea particularităților sectorului apei în România și a inventarului unor evenimente ce însoțesc comunicarea în domeniul apei (caracterizarea contextului de cercetare la nivel macroeconomic) și cercetări aplicative de investigare, diagnosticare preliminară a companiei Aquatim SA Timișoara (caracterizarea contextului de cercetare la nivel mezo- și microeconomic). Societatea comercială Aquatim SA Timișoara este operator de servicii publice de furnizare a apei și a serviciilor de canalizare pentru județul Timiș, deținând monopol pe piața acestor servicii, în zonă. Diagnosticul preliminar al companiei a avut în vedere:

- realizarea unei analize SWOT cantitativă care a evidențiat adecvanța pentru elaborarea și implementarea unei strategii ST (Max-Min). Acest rezultat reflectă percepția dominantă a managementului companiei asupra activității și impactului companiei în mediul extern și în ceea ce privește potențialele amenințări ce pot destabiliza organizația;
- o analiză sumară a dimensiunilor responsabilității sociale realizată pe baza informațiilor publice disponibile;
- analiza stakeholderilor, ierarhizarea lor și realizarea matricei putere/interes și care a oferit indicii privind politica de comunicare cu aceștia.

În urma cercetărilor descrise în capitolele 1, 2 și 3 au fost create premisele (conceptuale și delimitările contextuale) pentru cercetările teoretice ce au vizat concepția unui demers novator care să permită evidențierea rolului comunicării organizaționale în creșterea percepției dimensiunilor responsabilității sociale. Astfel, **Capitolul 4, „Demers teoretico-aplicativ pentru cercetarea impactului comunicării organizaționale în percepția dimensiunilor responsabilității sociale. Cazul companiei Aquatim SA Timișoara”**, este alocat prezentării modului de exploatare a cunoștințelor, analizelor și sintezelor bibliografice anterioare, prin intermediul unor procese creativ-inovative, în vederea atingerii obiectivului general al cercetărilor. Demersul propus, testat și validat în cazul companiei SC Aquatim SA Timișoara, poate fi adaptat și aplicat și altor organizații.

Ca urmare, rezultatele cercetării aplicative s-au materializat în construcția și testarea unui **demers de evaluare a percepției clienților** (cei mai importanți stakeholderi ai oricărei organizații) asupra serviciilor companiei (relaționate cu

dimensiunile responsabilității sociale) și asupra activităților de comunicare și de informare.

Cercetarea aplicativă cuprinde definiția, descrierea și cuantificarea unor dimensiuni (*Imagine, Informare, Incidente, Conștientizare ecologică, Încredere, satisfacție*) prin intermediul cărora s-a capitalizat percepția clienților asupra:

- serviciilor Aquatim SA Timișoara de alimentare cu apă și de canalizare în județul Timiș (companie reprezentativă pentru serviciile de apă din Regiunea de Vest);
- comportamentului companiei în relație cu dimensiuni pre-definite ale responsabilității sociale;
- comunicării organizaționale.

Dimensiunile, asociate unor variabile stabilite teoretic, au fost analizate cu ajutorul unor mijloace capabile de a susține analiza statistică, cum sunt EXCEL, SPSS și AMOS (frecvent folosite în analiza și modelarea statistică). Modelarea statistică a rezultatelor de cercetare a conturat percepția populației, respondenții sau clienții companiei din zona sa de activitate, și a permis elaborarea unor concluzii privind comunicarea organizațională și caracteristicile comportamentale ale organizației vis-a-vis de dimensiuni prestabilite ale responsabilității sociale.

Capitolul 5 al tezei de doctorat este destinat prezentării unui set de: **„Concluzii, contribuții personale și direcții viitoare de cercetare”**.

Din punct de vedere praxiologic, prin concluziile și măsurile formulate, teza de doctorat poate fi un ghid pentru definirea responsabilității sociale a organizațiilor, pornind de la percepția publicului/clienților săi și poate fi privită ca un pachet, un kit de utilizare, pentru specialiștii din compartimentele de comunicare și relații publice sau de gestionarea proiectelor de investiții și nu numai.

Rezultatele cercetărilor întreprinse au fost diseminate în **24 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: **7 lucrări indexate în baza de date Thomson Reuters (ISI Web of Science); 17 lucrări indexate în BDI**. 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 CONCEPTULUI DE RESPONSABILITATE SOCIALĂ

Obiectivul operațional aferent cercetărilor prezentate în acest capitol este **OP1. Definirea și caracterizarea responsabilității sociale corporativă**. Astfel, vor fi prezentate rezultatele cercetărilor bibliografice menite să contureze o primă parte a cadrului conceptual al tezei de doctorat. Maniera de atingere a obiectivului operațional propus este prezentată prin harta conceptuală asociată problematicei abordate în acest capitol (Fig. 1.1).

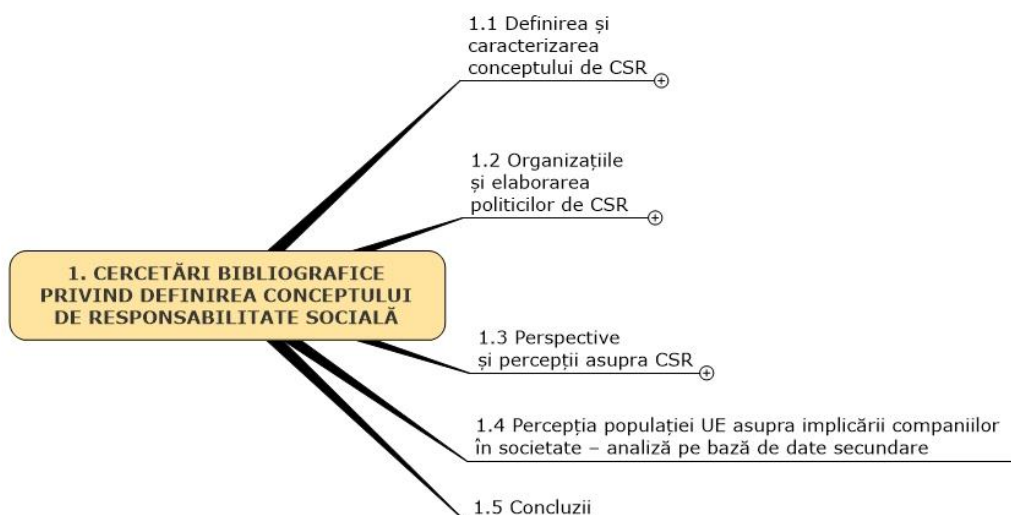


Fig. 1.1 Harta conceptuală asociată problematicei de cercetare abordate în capitolul 1

1.1 Definirea și caracterizarea conceptului de CSR

Conceptul de Responsabilitate Socială Corporativă (CSR) este de mare actualitate pentru cercetători, consultanți și pentru managerii companiilor. Motivul principal este apariția unor prevederi legislative naționale și internaționale, care constrâng companiile să se alinieze și să transfere în practica lor experiențe și acțiuni cu titlu de obligativitate în domeniul CSR. De asemenea, bune practici sociale sau de mediu pot proveni sau pot fi impuse și de către alte organizații colaboratoare din lanțul de aprovizionare sustenabil (Sustainable Supply Chain Management) sau de către organismele de finanțare/creditare.

Literatura abundă în cercetări privind comunicarea organizațională, managementul părților interesate (Stakeholders Management), problematica stabilirii strategiilor aferente acestora și rolul mix-ului promoțional (în special activitatea de relații publice) în îmbunătățirea imaginii de piață a firmelor. În schimb, modelarea interdependenței comunicare organizațională – percepția CSR

este slab identificată. Aceasta ar putea fi o caracteristică principală a agilității organizaționale în domeniul comportamentului organizațional ce ar putea duce la redefinirea mediului intern/extern organizațional, precum și la construirea unor oportunități strategice de afaceri.

Angajarea sectorului public în dezvoltarea politicilor de CSR vine în principal, dintr-o necesitate de a urma cerințele dezvoltării sustenabile. Deoarece responsabilitatea socială este percepută ca având o contribuție esențială la dezvoltarea sustenabilă, toate politicile publice ar trebui să includă această noțiune în formularea lor (ISO 26000:2010).

1.1.1 Definirea conceptului CSR

Votaw (1973) spunea: „termenul CSR este unul strălucitor; înseamnă ceva, dar nu întotdeauna același lucru pentru toată lumea”. Multe personalități consacrate în domeniul managementului strategic și al marketingului (Friedman, Porter, Kotler etc), profesori și cercetători științifici de renume, mass-media și chiar managerii companiilor și-au adus contribuții remarcabile în conturarea conceptuală a termenului de-a lungul timpului.

În literatura de specialitate, la întrebarea „Ce este responsabilitatea socială corporativă?”, ni se oferă răspunsuri care converg în jurul contribuției pe care organizațiile și-o aduc la dezvoltarea societății. Sprijinirea și respectarea drepturilor fundamentale ale omului, dreptul la libera asociere, eliminarea tuturor formelor de muncă forțată, combaterea corupției, promovarea responsabilității față de mediul înconjurător sunt doar câteva dintre principiile vizate de responsabilitatea socială corporativă. Astfel, conceptul de responsabilitate socială rămâne o parte esențială a limbajului și a practicii de afaceri, deoarece acesta se constituie ca suport pentru numeroase alte teorii de management, fiind în concordanță cu ceea ce publicul așteaptă de la organizațiile de azi.

În Tabelul 1.1 sunt prezentate cronologic, o serie de definiții reprezentative ale conceptului de CSR.

Tabelul 1.1 Sinteza definițiilor conceptului de CSR

Sursa	Definiția
Bower, H., (1953) ³	„Obligațiile oamenilor de afaceri de a urma acele politici, de a lua acele decizii sau de a urma acele direcții care sunt agreeate de către societate”
McGuire, J. W., (1963)	„Ideea de responsabilitate socială presupune că o organizație are nu numai obligații economice și juridice, ci și anumite responsabilități față de societate, care se extind dincolo de aceste obligații”.
Kotler, P., (1972)	Atrage atenția marketerilor asupra unui al treilea element, pe lângă satisfacerea nevoilor consumatorilor și maximizarea profitului, și anume bunăstarea pe termen lung a consumatorului (engl. „longrun consumer welfare”).
Carroll, A. B., (1983).	„Responsabilitatea socială corporativă implică desfășurarea unei afaceri, astfel încât să fie profitabilă din punct de

³ Howard Bower - supranumit „părintele responsabilității sociale”.

24 Cercetări bibliografice privind definirea conceptului de responsabilitate socială - 1

	vedere economic, să respecte legea dar și principiile etice și sociale.”
Carroll, A. B., (1991)	A realizat un model al responsabilității sociale sub formă de piramidă, având patru componente principale (începând de la bază către vârf): responsabilitatea economică, legală, etică și filantropică.
Robbins și Coulter, (1994)	„Angajamentul asumat în mod liber de o firmă, dincolo de obligațiile legale sau de cele impuse de restricțiile economice, de a urmări obiective pe termen lung care sunt în folosul societății.”
Kotler, P., (2000)	Revine asupra primei definiții și face trecerea de la bunăstarea pe termen lung a consumatorului la bunăstarea societății. Astfel, marketingul societal presupune ca marketerii să construiască valori sociale și etice în practica marketingului.
Green Paper, (2001)	1. „Responsabilitatea socială este un concept prin care companiile integrează preocupări sociale și de mediu în activitățile lor comerciale și interacțiunile cu alți factori implicați, pe bază de voluntariat”. 2. Responsabilitate socială înseamnă „a face mai mult decât a respecta cerințele legale de bază în domeniul social (ex. pregătire profesională, condiții de muncă mai bune, dezvoltarea relațiilor management –angajați) care poate avea impact direct asupra productivității. Deschide o nouă cale spre schimbare și dezvoltare socială.”
WBCSD, (2001) ⁴	„Responsabilitatea Socială Corporativă reprezintă angajamentul continuu al companiilor de a contribui la dezvoltarea economică concomitent cu îmbunătățirea calității vieții angajaților și a familiilor acestora, dar și a comunității și societății în ansamblu.”
Kotler și Nancy, (2005)	Inițiativele sociale corporatiste sunt definite drept „activități principale întreprinse de către o organizație pentru a sprijini cauze de ordin social”.
Falk și Hebllich, (2007)	Responsabilitatea socială este înțeleasă drept „un angajament corporatist voluntar pentru a depăși obligațiile explicite și implicite impuse unei companii de către așteptările societale cu privire la comportamentul corporativ convențional.”
Iamandi și Filip, (2008)	„O abordare interdisciplinară, în care aspectele economice (legate de afaceri și de maximizarea profiturilor) se întrepătrund cu cele specifice filozofiei morale (cu accent deosebit pe responsabilitățile sociale).”

⁴ WBCSD - World Business Council for Sustainable Development, disponibil la www.wbcsd.org.

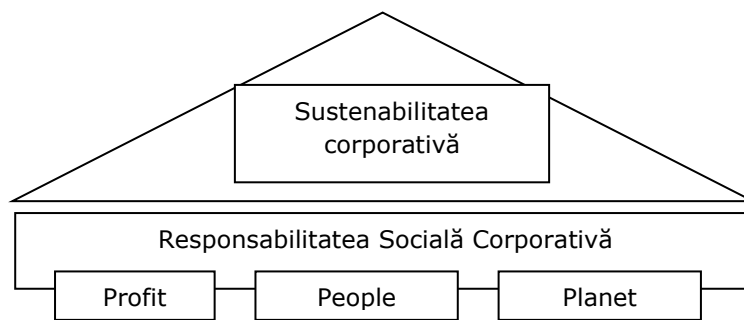
ISO 26000: 2010	„Responsabilitatea Socială reprezintă responsabilitatea unei organizații față de impactul deciziilor și activităților sale asupra societății și mediului, prin comportament transparent și etic ce: - contribuie la dezvoltarea durabilă, inclusiv la sănătatea și bunăstarea societății; - ia în considerare așteptările părților interesate; - respectă legile aplicabile și este în concordanță cu normele internaționale; - este integrat în întreaga organizație și practicat în toate relațiile sale. Activitățile includ produse, servicii și procese. Relațiile se referă la activitățile organizației în sfera sa de influență.”
Comisia Europeană, (2011) ⁵	1. Prezintă o nouă definiție a CSR ca fiind „responsabilitatea întreprinderilor pentru impactul lor asupra societății”. 2. „Abordarea responsabilității sociale corporative este în interesul întreprinderilor și în interesul societății în ansamblu.”
Hristea, M.,(2011)	„Responsabilitatea socială corporativă este o modalitate de dezvoltare durabilă prin care companiile aleg să trateze problemele de mediu și cele sociale ca părți integrante ale activităților lor. Atât corporațiile cât și mass media acceptă faptul că, în relațiile dintre companii și comunitate, responsabilitatea socială este reciproc avantajoasă. Pe de o parte, aceasta generează profit pentru companii, iar pe de altă parte, CSR acordă sprijin grupurilor sau comunităților defavorizate și participă la dezvoltarea locală.”
Watson, B., (2013)	Declarația lui Peter Solmssen, fost consilier pentru Siemens: „Durabilitatea este despre supraviețuire. Aceasta înseamnă apă curată și aer curat, dar, de asemenea, înseamnă a avea un sistem economic care funcționează pentru toată lumea. Aceasta înseamnă a avea cetățeni responsabili, atât la nivel de organizații cât și la nivel individual”.
Don McCubbrey, (2016)	Face o distincție clară între termenii caritate și CSR. Caritatea se referă la eforturile companiei de a dona bani sau resurse pentru o organizație sau pentru o cauză, permițând angajaților să facă voluntariat în comunitate, precum și înființarea unor fundații. În schimb, CSR este un concept care se referă la o societate, luând în considerare diferiți stakeholderi implicați în luarea deciziilor cu privire la afaceri.

Astfel, o definiție-sinteză, propusă în urma cercetărilor referențialului bibliografic în domeniu, poate fi enunțată astfel: **CSR promovează practicile responsabile de afaceri care sunt în beneficiul organizațiilor însele, dar și al societății, conducând astfel la dezvoltarea sustenabilă din punct de vedere economic, social și de mediu, prin maximizarea impactului pozitiv pe care procesele de afaceri le au asupra societății.**

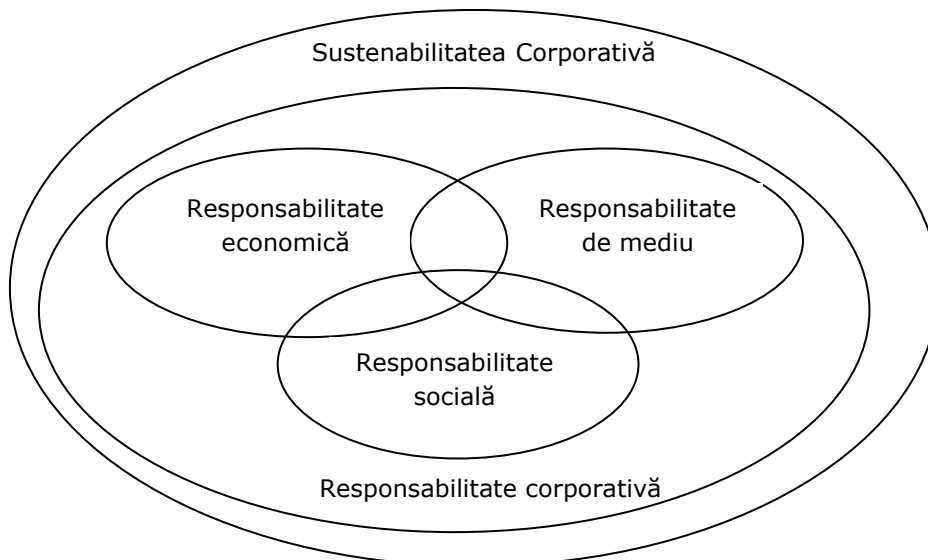
⁵ EU COM 2011: 681

În locul unei concluzii finale cu privire la definirea conceptului de responsabilitate socială corporativă, se prezintă opinia profesorului Van Marrewijk, M. (2002, 2013). Acesta susține că încercările de găsire a unei definiții universal valabile a conceptului, de genul „o singură soluție potrivită tuturor”, ar trebui să fie abandonate și că ar trebui dezvoltate definiții diferite și specifice, mai adecvate conceptului de dezvoltare sustenabilă.

În ultimii ani, cercetătorii s-au străduit să găsească o caracterizare completă a conceptului de *responsabilitate organizațională*. Dezbaterile converg spre definirea conceptului de CSR în relație cu conceptul de *sustenabilitate corporativă*. În Fig. 1.2 sunt prezentate două modele cadru, diferite, ce pot fi exploatate în practica organizațiilor (Visser ș. a., 2010).



a. Viziunea Universității din Rotterdam



b. Viziunea Universității Tehnice din Helsinki

Fig. 1.2 Modele cadru ale relației dintre sustenabilitatea corporativă- CS și CSR (adaptate după (Visser ș. a., 2010))

1.1 - Definirea și caracterizarea conceptului de CSR 27

Sustenabilitatea corporativă este ultima țintă a organizațiilor, prin care acestea „își satisfac nevoile prezente, fără a compromite abilitățile generațiilor viitoare în a-și satisface propriile nevoi” (lucrările Comisiei Brundtland „Our common Future”, 1987). Din aceeași perspectivă, CSR este asociată contribuției pe care procesele de afaceri o pot aduce dezvoltării sustenabile.

În acest context, conceptele de sustenabilitate corporativă și CSR au semnificații diferite, dar tind să fie convergente pe aceeași finalitate. În trecut, sustenabilitatea făcea referire doar la aspectele de mediu, în timp ce CSR se referea la aspectele sociale (cum, de exemplu, sunt drepturile omului). Sustenabilitatea corporativă se focalizează pe crearea de valoare, managementul de mediu, sisteme de producție prietenoase cu mediul, managementul capitalului uman etc, și, ca urmare, se poate considera că acest concept este sinonim cu CSR (Visser ș. a., 2010). În prezent, CSR este asociată cu inițiative ce vizează implicarea în comunitate și a comunităților, donații și filantropie, și chiar buna guvernare corporativă, implementarea unor politici verzi și multe alte acțiuni (Orlitzky ș. a., 2011) pe lângă inițiativele clasice, prezentate în Tabelul 1.2 (sinteză realizată după (Kotler și Lee, (2005)).

Tabelul 1.2 Categoriile de inițiative de CSR

Inițiativa de CSR	Scurtă descriere	Aspecte privind comunicarea
Promovarea unei cauze (engl. Cause Promotions)	Compania contribuie cu bani sau alte resurse pentru creșterea notorietății și preocupărilor publicului pentru o cauză sau pentru mobilizarea publicului să doneze, și/sau să se implice voluntar pentru o cauză.	Se focalizează pe comunicarea persuasivă, deci compania inițiatoare trebuie să investească în campania de comunicare.
Marketing legat de o cauză (engl. Cause Related Marketing)	Compania se angajează să doneze o sumă în favoarea unei cauze, sumă ce depinde de volumul vânzărilor dintr-o perioadă de timp, pentru un anumit produs (ofertă a unei anumite firme partenere în campanie). Se realizează în beneficiul unui ONG sau al unui alt partener care are legitimitatea în privința cauzei și capacitatea de a administra fondurile colectate.	Campania de comunicare a companiei inițiatoare impulsionează vânzările și creează o legătură profundă și memorabilă între brand și consumatori.
Marketing social (engl. Corporate Social Marketing)	Este un mijloc prin care compania își propune să schimbe un comportament negativ sau să convingă publicul să adopte un comportament pozitiv.	Campaniile de comunicare pot include tactici care urmăresc creșterea gradului de informare sau de educare.
Filantropie corporatistă (engl. Corporate Philanthropy)	Este un act din partea corporației de a dona o parte din resursele sau profiturile sale pentru o cauză nonprofit, sau către o organizație nonprofit.	Comunicarea trebuie să atingă toate categoriile de stakeholderi, dar mai cu seamă pe cei influenți și care dețin resurse financiare considerabile.
Voluntariat în comunitate (engl. Community Volunteering)	Compania își încurajează angajații, colaboratorii, să întreprindă activități de voluntariat în folosul comunității.	Comunicarea și relațiile publice trebuie să susțină și să promoveze astfel de inițiative.

Practici de afaceri responsabile social (engl. Socially Responsible Business Practices)	Constau în inițiative ale companiilor, prin care acestea adoptă și gestionează practici discreționare de afaceri și de investiții, care sprijină cauze sociale pentru a îmbunătăți bunăstarea societății și pentru protejarea mediului înconjurător.	Campaniile de comunicare trebuie să se adreseze publicului larg, comunității.
--	--	---

După cum se poate observa din cele menționate anterior atât **sustenabilitatea corporativă, cât și CSR, se referă la activități ale organizației ce demonstrează integrarea aspectelor de mediu și sociale în cadrul modelului de afaceri și au la bază managementul părților interesate (engl. Stakeholder Management).**

În Tabelul 1.3 se prezintă succint percepția asupra sustenabilității corporative și CSR, din diferite perspective, acceptate de European Corporate Sustainability Framework (ECSF) și citate de (Van Marrewijk, 2008; Visser ș. a., 2010).

Tabelul 1.3 Percepții asupra sustenabilității corporative și CSR (adaptat după Marrewijk și Were (2003)).

Perspective	Percepție și motivare pentru sustenabilitate corporativă și CSR
1. Nivelul roșu Pre-sustenabilitate corporativă și CSR	Nu există inițiative de sustenabilitate corporativă și CSR (uneori sunt doar declarații fără acoperire în fapte).
2. Nivelul albastru Centrat pe conformitate	Ar trebui să se focalizeze pe furnizarea bunăstării în societate, în limitele aspectelor reglementate de autoritățile în drept. Sustenabilitate corporativă și CSR sunt percepute ca sarcină și obligație în cadrul organizației și sunt asociate cu un comportament corect.
3. Nivelul portocaliu Centrat pe profit	Constă în „integrarea aspectelor sociale, etice și ecologice în operațiunile de afaceri și în luarea deciziilor, cu contribuții finale regăsite în partea financiară.”
4. Nivelul verde Asistență socială	Constă în „echilibrarea aspectelor economice, sociale și ecologice, cele trei dimensiuni care sunt importante în egală măsură. Inițiativele merg dincolo de respectarea legislației și de obținerea profitului. Motivația este că potențialul uman, responsabilitatea socială și grija pentru planetă au aceeași importanță.”
5. Nivelul galben Sinergetic	Constă în „căutarea unor soluții bine echilibrate și funcționale, creând valoare în domeniul economic, social și ecologic al performanței corporative, într-o abordare sinergică, câștigătoare pentru toate părțile interesate relevante. Motivația este că sustenabilitatea este importantă și este recunoscută ca fiind direcția inevitabilă a progresului.
6. Nivelul turcoaz Holistic	Sustenabilitatea (Corporate Sustainability, CS) și/sau responsabilitatea socială sunt concepte „integrate în toate aspectele organizației menite să contribuie la calitatea și continuarea vieții fiecărei ființe și entități, în prezent și în

	viitor. Motivația este că sustenabilitatea este singura alternativă, deoarece toate ființele și fenomenele sunt reciproc interdependente. Fiecare persoană sau organizație, prin urmare, are o responsabilitate universală față de toate celelalte ființe.
--	--

După cum s-a arătat în Tabelul 1.3, percepția și motivarea pentru sustenabilitate corporativă și CSR trebuie asociate cu strategia organizațională. Tendințele actuale sunt pentru implementarea demersului strategic CSR 2.0 sau CSR Sistemic (denumit și CSR Radical sau CSR Holistic) și care se referă la un nou model holistic al CSR. În esență, modelul CSR 2.0 include, are la bază, patru categorii de responsabilități și care corespund unor ținte strategice și indicatorilor cheie, după cum este prezentat în Tabelul 1.4.

Tabelul 1.4 Caracterizarea modelului CSR 2.0, adaptare după (Visser, 2011))

Valori organizatoriale	Ținte strategice	Indicatori cheie
Crearea de valoare	Dezvoltare economică	<i>Investiții de capital</i> (financiar, pentru fabricație/producție, capital social, uman și natural); <i>Produce benefice</i> (sustenabile, produse și servicii responsabile, verzi, eco-); <i>Afaceri inclusive</i> (distribuție sănătoasă, satisfacerea prioritară a nevoilor de bază).
Buna guvernare	Eficacitate instituțională	<i>Leadership</i> (angajament strategic pentru sustenabilitate și responsabilitate); <i>Transparență</i> (raportarea sustenabilității și responsabilității, plăți către autorități și guvern); <i>Practici etice</i> (prevenirea corupției și mitei, valorile în afaceri).
Contribuția către societate	Orientarea către părțile interesate (stakeholderi)	<i>Filantropie</i> (donații caritabile, furnizarea de bunuri și servicii publice); <i>Practici de muncă echitabile și corecte</i> (condiții de muncă, drepturile angajaților, sănătate și securitate în muncă); <i>Integritatea lanțului de aprovizionare</i> (susținerea IMM-urilor, standarde de muncă și mediu).
Integritate față de mediu	Ecosisteme sustenabile	<i>Protecția ecosistemelor</i> (conservarea biodiversității, regenerarea, refacerea ecosistemelor); <i>Resurse regenerabile</i> (grija pentru schimbările climatice, resurse și materiale regenerabile); <i>Pierderi/Risipă zero în producție</i> (eficiența și impactul proceselor, eliminarea pierderilor și a risipei).

După cum se poate observa, CSR a devenit o parte importantă a practicilor de afaceri ale prezentului, a strategiei organizației și a scenariilor viitoare de

evoluție ale organizațiilor. Mai mult, conceptul este important din perspectiva diferiților stakeholderi (interni sau externi organizațiilor), iar investigarea modului în care strategiile, politicile și practicile de CSR sunt percepute la nivelul clienților, publicului sau comunității devin mult mai importante decât evaluările din perspectiva mediului intern organizațional (care oglindesc performanța organizațională în CSR) (Choi and Yu, 2014).

1.1.2 Termeni asociați conceptului CSR

O observație, relativ la aspectele de ordin **terminologic**, este aceea că în ultimii ani, se manifestă tendința de uniformizare a percepției asupra conceptelor de: **responsabilitate socială corporativă sau corporatistă**, *responsabilitate socială*, și cel de **responsabilitate corporativă sau corporatistă**, sub impactul manifestării paradigmei eco-centrice în domeniul modelelor de afaceri și de management adoptate de organizații, în dorința de a fi sustenabile (Babiak și Trendafilova, 2011). În aceeași familie de termeni pot fi incluși: *practici responsabile social*, *cetățenie corporatistă (corporate citizenship)*, *întreprindere socială (social enterprise)*, *sustenabilitate*, *dezvoltare sustenabilă (sustainable development)*, *modelul triple-bottom line (sau 3P, People-Planet-Profit)*, *etică corporatistă (corporate ethics)* și, în unele cazuri, *guvernanța corporatistă (corporate governance)*. Fără a intra în detaliile ierarhiei terminologice, toți acești termeni se focalizează pe aceeași direcție, cea a dezvoltării sustenabile și pe escaladarea rolului social pe care companiile trebuie să-l ocupe în acest context (Carroll și Shabana, 2010; Porter și Kramer, 2011).

Definițiile prezentate în Tabelul 1.1, evidențiază evoluția istorică a conceptului de CSR. Astfel, definițiile au devenit mai specifice și au făcut tranziția către termeni sau concepte alternative ce descriu parțial sau în întregime activitatea de CSR. Astfel, față de cele deja precizate din punct de vedere terminologic, analiza definițiilor prezentate a pus în evidență, alături de conceptul de CSR, mai mulți piloni conceptuali ce contribuie la dezvoltarea unei organizații, astfel: *dezvoltarea durabilă*, *sustenabilitate*, *managementul părților interesate*, *managementul de mediu*, *cetățenie corporativă și antreprenoriat responsabil*. Acești piloni conceptuali sunt termeni asociați sau asimilați conceptului de responsabilitate socială corporativă și sunt prezentați sintetic în Tabelul 1.5.

Tabelul 1.5 Definiții ale termenilor asociați conceptului CSR

Termen asociat conceptului de CSR	Definiție / descriere
Dezvoltare durabilă	Conceptul a fost enunțat prima dată în anul 1987 în raportul Brundtland pentru reducerea amprentei ecologice a omului, respectarea principiilor de echitate între generații, indivizi și națiuni cu menținerea eficacității economice. Ulterior conceptul a fost promovat în cadrul Conferinței Mondiale pentru Dezvoltare Durabilă, organizată de Națiunile Unite în anul 1992 la Rio de Janeiro: „Dezvoltarea durabilă este acel proces de dezvoltare care răspunde nevoilor actuale fără a periclita capacitatea generațiilor viitoare de a răspunde propriilor nevoi.”
Sustenabilitate	Sustenabilitatea poate fi considerată ca finalul unei stări, în timp ce dezvoltarea durabilă se referă la proces, cu toate acestea, ambii termeni sunt adesea interschimbabili (Ahi & Searcy, 2015).

	Van Marrewijk și Werre (2003) clasifică organizațiile pe diferite niveluri.
Managementul de mediu	Sistem de protecție a mediului integrat cu toate funcțiile de conducere, în scopul de a obține performanțe economice și de mediu (Oncică-Sanislav D., Căndea D., 2016).
Managementul părților interesate	Relațiile bazate pe încredere, respect și cooperare cu părțile interesate susțin realizarea obiectivelor de afaceri pe termen lung. Această abordare oferă un cadru pentru măsurile luate de o companie în cazul în care dorește să devină sustenabilă, după ce au fost identificate părțile interesate relevante (Oncică-Sanislav D., Căndea D., 2016).
Cetățenia corporativă	Describe organizația ca un cetățean activ al comunității în care aceasta operează, participând activ la dezvoltarea acesteia și, astfel, concentrându-se mai mult pe dimensiunea externă de CSR.
Antreprenoriat responsabil	Un concept înaintat de Națiunile Unite. Recunoaște și evidențiază rolul mediului privat în asigurarea dezvoltării sustenabile. Susține ideea că organizațiile promovează creșterea economică și competitivitatea, în același timp cu protejarea mediului și a responsabilității sociale (CSR Glossary, 2005). Conceptul a fost ales în principal ca o modalitate de a comunica și de a activa IMM-urile, întrucât conceptul de „CSR” era considerat prea complex și dezvoltat în principal, de marile companii (European Communities, 2003).

1.1.3 Dimensiunile CSR

În ultimii ani, dincolo de încercarea de a defini conceptul de CSR și de a-l reglementa prin norme sau standarde (cum este ISO 26000), se manifestă tot mai mult un comportament al organizațiilor de implicare în mediul social dincolo de interesul direct al organizației și dincolo de ceea ce este cerut prin lege. În acest context, au fost evidențiate de-a lungul timpului o serie de modele ce descriu dimensiunile CSR, menite să susțină pe de-o parte elaborarea strategiilor în domeniu, iar pe de altă parte integrarea acesteia în strategia generală a afacerii.

Unul dintre primele modele a fost descris de Carroll (1991), sub denumirea generică de **Piramida răspunderii sociale a companiei**. În cadrul acesteia sunt incluse patru etaje, corespunzătoare dimensiunilor responsabilității sociale, fiecare corespunzându-i un anumit interes de acțiune specific (Fig. 1.3).

Nivel (sau dimensiune) economic(ă) - baza piramidei, presupune considerarea intereselor acționarilor, a membrilor consiliului de administrație și a exigențelor lor cu privire la rentabilitatea capitalului investit. Totodată, companiile trebuie să ia în considerare interesele angajaților (privind ocuparea unor locuri de muncă sigure și remunerate corespunzător), ale clienților (ce definesc cererea de produse/servicii de bună calitate, la prețuri convenabile) etc. Astfel, ținând seama de arealul de actori de tipul stakeholderilor interni și externi, cu care o organizație trebuie să opereze, se impune, ca primă responsabilitate a unei afaceri, cea economică (ce susține existența, funcționarea și viabilitatea pe piață). Ca urmare, dimensiunea economică a responsabilității este baza de susținere a celorlalte dimensiuni.

Nivel/dimensiune legal(ă) - presupune considerarea și respectarea legilor, normelor și reglementărilor adoptate de instituții, relativ la sector economic de activitate în care organizația activează. Având în vedere că legile sunt o expresie a

specificului, a convingerilor morale ale societății, respectarea lor este o condiție necesară și obligatorie a oricărui demers organizațional în domeniul responsabilității sociale.

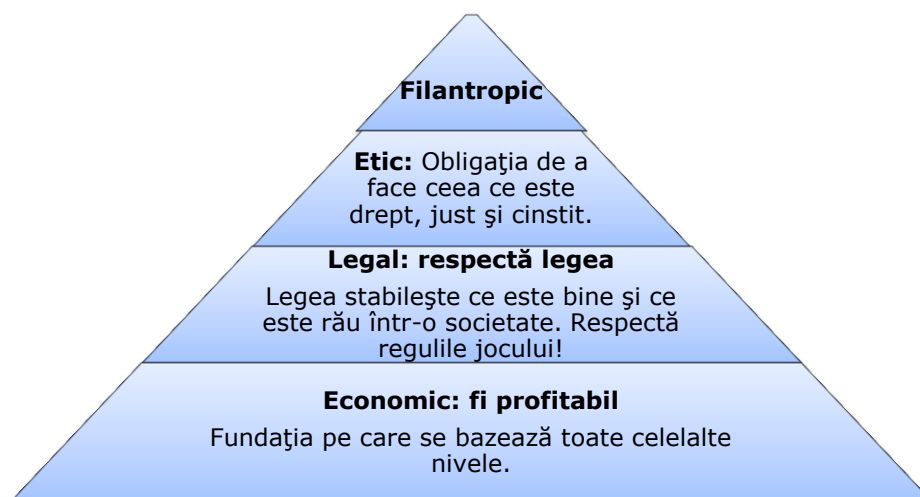


Fig. 1.3 Piramida responsabilității sociale a companiilor (Caroll, 1991)

Nivelul/dimensiunea etic(ă) introduce aspectele de natura eticii în afaceri, față de angajați, clienți și față de concurenți. În perspectiva modelului piramidal propus de Carroll (1991), cel mai înalt nivel al responsabilității este cel *filantropic*, cu referire la acțiunile filantropice pe care organizația le poate susține, în cadrul strategiilor sale de CSR. La acest nivel superior de responsabilitate, se presupune că organizația, în mod deliberat, fără influențe sau presiuni externe, decide implicarea sa în acțiuni ce vizează îmbunătățirea calității vieții angajaților, a comunităților locale și, în ultimă instanță, a societății în ansamblu. Încercarea de definire mai clară a dimensiunilor CSR s-a realizat în paralel cu evoluția conceptului și a dezvoltării sustenabile, ca practică, mai ales. Astfel, în literatura de specialitate sunt definite trei dimensiuni ale CSR în funcție de efectele lor specifice în domeniile: economic, social și ecologic (Oncică-Sanislav D., Căndea D., 2016). Cele trei dimensiuni fundamentale sunt cunoscute și sub următoarele acronime: TBL sau 3BT („Triple Bottom Line”) sau 3P („People, Planet, Profit”), ele fiind definite pentru prima dată în (Elkington, 1994). În timp, numărul de dimensiuni asociate CSR a crescut, iar conceptul a evoluat către dezvoltare durabilă și sustenabilitate. Astfel, au fost incluse dimensiuni relative la cultură sau care țin de sisteme de valori sau de etică. Werbach (2009) definește conceptul de sustenabilitate pornind de la modelul „Triple Bottom Line”, extinzând numărul de dimensiuni pentru a include și aspecte ce țin de culturalitate. Perspectiva sa holistică asupra afacerii sustenabile se bazează pe patru dimensiuni, care sunt descrise pe scurt în cele ce urmează și care prezintă interes pentru înțelegerea modului de interconectare a dimensiunilor CSR cu cele propuse pentru dezvoltare sustenabilă.

- *Dimensiunea socială* implică comportamente care dovedesc că oamenii contează; conține condițiile și acțiunile care afectează toți membrii societății. Această dimensiune se referă la: eradicarea sărăciei, a violenței, la aplicarea

principiilor privind echitatea, educația, sănătatea publică, drepturile angajaților și drepturile omului.

- *Dimensiunea economică* conține aspecte legate de modul în care organizațiile își îndeplinesc obiective economice. Această dimensiune include și asigurarea de alimente, de apă, locuințe și confort pentru oameni, precum și realizarea profiturilor, astfel încât organizațiile să poată funcționa în condiții de siguranță pe termen nelimitat.
- *Dimensiunea de mediu* este definită în raport cu rolul organizației de a proteja și de refacere a ecosistemelor. Ea include acțiuni și condiții care au legătură cu: schimbările climatice, conservarea resurselor naturale, folosirea resurselor și materialelor regenerabile și prevenirea/eliminarea deșeurilor toxice.
- *Dimensiunea culturală* implică aprecierea și protecția diversității culturale. Cuprinde acțiuni prin care comunitățile își exprimă identitatea lor și își cultivă tradițiile lor, din generație în generație.

Din definițiile expuse, se poate observa că granița dintre conceptele de CSR și de sustenabilitate este foarte fragilă, ambele sunt foarte asemănătoare. O abordare mai nouă în ceea ce privește diferențierea este cea introdusă de Van Marrewijk și Werre (2003) care adaugă la nivelul sustenabilității un al patrulea P, de la Principii, celor deja bine-cunoscute trei dimensiuni: Profit-People-Planet. În plus, în (Van Marrewijk, 2010) s-a recomandat păstrarea distincției între cei doi termeni, fiind considerat că:

- CSR se referă la fenomene de genul transparență, dialog cu părțile interesate și raportare;
- Sustenabilitatea se concentrează pe valori, pe sisteme de valori, pe managementul de mediu, pe sistemele de producție prietenoase cu mediul, pe managementul capitalului uman etc.

În ultimii ani, în literatura de specialitate, se conturează tot mai mult și o altă dimensiune a responsabilității corporative și anume cea etică. Etica poate fi considerată ca difuză în celelalte dimensiuni, în primul rând, pentru că un comportament lipsit de etică poate avea costuri ridicate și în al doilea rând, deoarece codurile de etică oferă consecvența și încrederea necesară pentru o cooperare profitabilă, iar încrederea părților interesate este o componentă esențială a oricărui proiect (Newcombe, 2003).

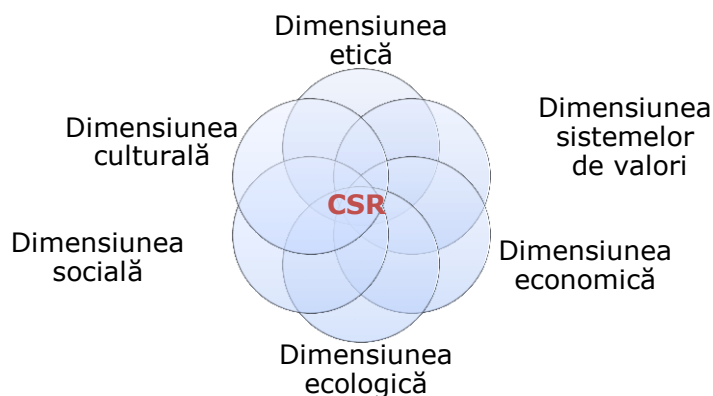


Fig. 1.4 Definirea CSR prin integrarea a șase dimensiuni 3P-VEC

Din cele prezentate, s-a constatat că, deși conceptele CSR și sustenabilitate au multiple definiții, în final, ele împărtășesc același scop. Ca o concluzie a acestui subcapitol, în Fig. 1.4 este reprezentată grafic o viziune proprie a conceptului de CSR prin îmbinarea tuturor dimensiunilor prezentate (denumit generic „People, Planet, Profit, Values, Ethics, Multiculturalism” și simbolizat 3P-VEC), un cadru de referință pentru organizațiile ce doresc să devină responsabile social.

1.2 Organizațiile și elaborarea politicilor de CSR

1.2.1 Rolul companiilor mari în domeniul CSR

În acest capitol este evidențiat rolul companiilor mari în zona de responsabilitate socială prin argumente care confirmă faptul că aceste organizații sunt considerate adevărații piloni de creștere economică și de influență în dezvoltarea societății, la nivel mondial și național. Având cifre de afaceri fabuloase, număr impresionant de angajați, de cele mai multe ori aparținând unor culturi diferite, este evident rolul lor în mișcările economice la nivel mondial și influența lor în dezvoltarea societății. Implicit, companiile mari sunt și pionii principali în domeniul responsabilității sociale.

În încercarea de a demonstra că activitatea de CSR este interdependentă de nivelul de dezvoltare economică și de corporațiile mari, pentru început, cu ajutorul aplicației Google Trends⁶ a fost identificat interesul pentru termenul CSR, pe țări și orașe, după cum este ilustrat în Fig. 1.5 și 1.6.

⁶ <https://trends.google.ro/trends/> (accesat în luna septembrie 2016)



Fig. 1.5 Interesul regional pe țări pentru „CSR” (2005-2016)

În ceea ce privește interesul publicului pentru conceptul CSR la nivel de țări, internetul evidențiază faptul că insulele Mauritius ocupă primul loc, reflectat în numărul de accesări on-line (Fig. 1.5). Mauritius, supranumit și „Hong-Kong-ul francofon”, cu o populație de 1,3 milioane, are o economie în continuă creștere și un sector al software-ului în continuă dezvoltare creat de specialiști din India. Succesul economic al Mauritiusului are la bază promovarea investițiilor străine în zonele libere care realizează confecții, textile, produse de pielărie, ceasuri etc. Serviciile financiare au cunoscut o expansiune sub presiunea celor peste 9000 de firme ce au sediul sau filiale în Mauritius. Comerțul este extrem de important pentru economia țării însă, serviciile și turismul rămân principalul lor motor economic⁷.

În ceea ce privește clasamentul pe orașe, Sydney și Copenhaga ocupă primele locuri în interesul pentru termenul CSR în zona internetului (Fig. 1.6).



Fig. 1.6 Interesul pe orașe pentru „CSR” (2005-2016)

În România, în ultimii 10 ani, interesul cel mai mare pentru termenul CSR a fost manifestat de populația din Cluj-Napoca, urmată de cea din București (Fig. 1.7).

⁷ www.heritage.org/index/pdf/2017/countries/mauritius.pdf



Fig. 1.7 Interesul pe orașele din România pentru „CSR” (2005-2016)

În urma acestor reprezentări grafice din Fig. 1.5, 1.6 și 1.7 se poate concluziona că interesul pentru „CSR” este mai mare în zone, orașe sau țări care sunt mai dezvoltate din punct de vedere economic. În acele zone geografice unde există resurse financiare pentru dezvoltare este aproape firesc să existe și resurse alocate acțiunilor de responsabilitate socială, care sunt generate, în primul rând, din altruism.

O legătură mai directă între activitatea de CSR și companiile mari din lume este evidențiată într-un studiu al organizației „United Nations Environment Programme - Finance Initiative” (UNEP FI, (2014))⁸ în care se menționează faptul că primele 1000 de companii din lume din topul „Global 1000” pot influența miliarde de oameni din întreaga lume, angajați, furnizori, clienți și chiar și autorități de reglementare. Marile companii au reușit să scoată miliarde de oameni din sărăcie, să ofere oportunități de angajare și educație și să deblocheze potențialul uman pentru inovație și creativitate. Corporațiile nu operează izolat, ci ca parte a unui ecosistem socio-economic mai larg format din societatea în ansamblu și din mediul înconjurător (Fig. 1.8).

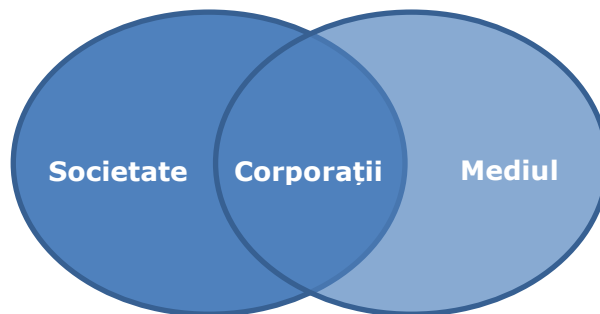


Fig. 1.8 Sistemul socio-economic, adaptare după UNEP (2014)

⁸ UNEP FI, (2014), disponibil la www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf

onform (Kiron ș. a., 2015), aproape o treime din economia globală „trece” printr-o mie de companii mari și prin rețeaua lor de furnizori și parteneri. În 2012, cele mai mari 1.000 de companii din lume, cu 73 de milioane de angajați, au generat 34 de mii de miliarde de dolari în venituri. Prin comparație, întregul produs mondial brut a fost de 85 mii de miliarde dolari în 2012.

Rolul companiilor mari în economia mondială și în zona responsabilității sociale a fost prezisă și de către Alvin Toffler (1980), cunoscut scriitor și futurolog american. Luând în considerare evoluția omenirii, acesta anticipează mai multe „valuri” sau etape în dezvoltarea societății, în general, și a economiei, în special. Fiecare dintre aceste etape determină o anumită structură a întreprinderilor industriale, inclusiv o internaționalizare a structurii și a activității lor. Conform (Toffler, 1980) o caracteristică anticipată a companiilor este apariția pe piața internațională, a „companiilor industriale nomad” sau „giganți”, care își schimbă punctele de lucru pe geografia globului, astfel încât să-și asigure maximum de profit. În viziunea lui Toffler, aceste companii, private sau publice controlează vaste resurse naturale, financiare au milioane de angajați și au abilitatea de a planifica, de a investi și de a realiza proiecte la nivel macroeconomic. Tot Toffler se întreba (în 1980) dacă noii manageri vor face față complexităților apărute în conformitate cu cerințele celui de-al treilea val: **„știm să măsurăm profitabilitatea unei companii, dar cum măsurăm sau evaluăm realizarea obiectivelor non-economice de bază?”**. Totodată, în aceeași carte, autorul recunoaște că statele influențează politicile sociale, prin directivele date în acest sens, însă, un rol important în politicile de CSR îl joacă companiile mari sau multinaționalele. *„Noile probleme economice, noile probleme de mediu, precum și noile tehnologii de comunicații converg pentru a submina poziția statului-națiune în schema globală”* (Toffler, 1980).

La întrebarea *„Cât de mult ar trebui să cheltuiască o companie pentru activități de CSR?”*, un studiu (McWilliams și Siegel, 2001) ne oferă un răspuns bine argumentat și un cadru de referință pentru manageri care poate fi concretizat în următoarea afirmație: *„există un nivel al bugetelor alocate pentru CSR care maximizează profitul și care satisface în același timp cererea părților interesate pentru CSR”*.

Concret, în Tabelul 1.6 sunt câteva cifre semnificative extrase din rapoarte CSR publicate de cele mai mari 10 companii din lume din lista „Fortune Global 500”⁹, la nivelul anului 2016: WalMart, State Grid, China National Petroleum, Sinopec Group, Volkswagen, Toyota Motor, Royal Dutch Shell, Exxon Mobil, Apple și BP. Într-un raport apărut la 1 august 2016 în revista Fortune, având titlul „The Global 500 Matrix”, se menționează că primele 500 companii din lume, cele mai profitabile, au miliarde de angajați în întreaga lume și sunt prezente în peste 33 de țări. Având în vedere că populația lumii la ora actuală este în jurul valorii de 7,5 miliarde de oameni¹⁰, aceste corporații au o putere de control asupra comunităților de necontestat.

⁹ Fortune Global 500, USPages.com.

¹⁰ www.worldometers.info/world-population/

Tabelul 1.6 Primele 10 companii „Global 500” și acțiunile lor CSR, 2016

Denumire corporații Mission statement	Venituri totale (miliarde dolari)¹¹	Nr. angajați	Scurtă descriere și câteva acțiuni CSR la nivelul anului 2016
Walmart ¹² „Using Our Strengths To Help Others”	482,13	2,3 milioane	Cel mai mare retailer din lume. Sediul în Arkansas, Statele Unite. În total 1,42 miliarde de dolari investiți la nivel de comunitate. De menționat: - fonduri pentru reintegrarea veteranilor americani în viața civilă; - ajutoare financiare donate comunităților afectate de dezastrele naturale.
State Grid Corporation of China ¹³ „Your Power, Our Care”	329,6	aprox. 1 milion	Ce-a mai mare companie din lume care se ocupă cu construcția și exploatarea rețelelor electrice. Activitatea este la nivel global iar în China deține monopol. Sediul în Beijing. Pentru a rezolva lipsa hranei și a hainelor în zonele rurale îndepărtate, compania a deschis 17 „Love Supermarkets” prin care distribuie îmbrăcăminte și alimente persoanelor aflate în dificultate. De aceste produse au beneficiat peste 1 milion de persoane.
China National Petroleum ¹⁴ „Caring for Energy. Caring for You”	299,3	peste 1 milion	Companie petrolieră chineză. Sediul în Beijing. A plantat 3,89 milioane de arbori. În Sudan – donații anuale de 150.000 dolari pentru apă potabilă curată. 600 de seturi de birouri și scaune donate și 25.000 dolari pentru echipamente de sport pentru 10 școli din <i>Jabalein</i> . Construcția de spitale și clinici și acordarea de tratamente medicale gratuite. Perfecționarea personalului medical. În Ecuador – construcția de drumuri; autobuze școlare; construcția a 200 de școli „Millennium Schools” și 2 spitale cu asistență medicală gratuită. SUA - 95,08 milioane dolari pentru

¹¹ www.statista.com¹² Walmart 2016 Global Responsibility Report, disponibil la <http://corporate.walmart.com/2016grr>¹³ State Grid, Corporate social responsibility Report 2016, disponibil la www.sgcc.com.cn/ywlm/socialresponsibility/#2016¹⁴ China National Petroleum Corporation, <http://csr.cnpc.com.cn/csr/xhtml/PageAssets/zrbg2016-en.pdf>

			înființarea Academiei naționale de dans din Kazahstan. Fonduri pentru îmbunătățirea condițiilor de trai al locuitorilor.
Sinopec Group, <i>„Never let a single child drop out of school because of poverty and also a hope to all the children who dropout due to poverty.”</i>	294,3	364.500	Companie furnizoare de petrol și gaze naturale. Sediul în Beijing. În 2016 a construit a 149-a școală din cadrul proiectului „Hope Primary School” – educație pentru copii proveniți din familii sărace. Plus, donații pentru copiii.
Volkswagen ¹⁵ <i>„Helping Together”</i>	256,4	627.000	Sediul în Wolfsburg, Germania. În 2016 grupul a fost implicat în 254 diverse proiecte CSR la nivel mondial. Sub motto-ul „Ajutând împreună”, grupul se implică activ în primirea și integrarea refugiaților care vin în Germania. Astfel, Grupul Volkswagen, brandurile, locațiile și angajații săi nu numai că pot aduc o contribuție umanitară, ci contribuie și la coeziunea societății.
Toyota Motor ¹⁶ <i>„Looking to the Future of People, Cars and Communities”</i>	248,4	348.877	Sediul principal în orașul Toyota, Japonia. Activități de reducere a consumului de resurse naturale, reducerea emisiilor de gaz și implicarea în programe destinate dezvoltării profesionale a angajaților.
Royal Dutch Shell ¹⁷ <i>„Innovating together”</i>	233,6	89.000	Sediul în Olanda. 102 milioane de dolari cheltuite pentru investiții sociale voluntare în întreaga lume. Din aceasta: aprox. 44 milioane de dolari cheltuite pe programe locale pentru dezvoltare comunitară, ajutor în caz de dezastre, educație, sănătate și biodiversitate; și în jur de 58 milioane de dolari cheltuite pe teme globale - accesul la energie, stimularea întreprinderilor

¹⁵ Volkswagen Annual Report 2016, disponibil la <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html>

¹⁶ Toyota Annual Report 2016, disponibil la www.toyota-global.com/sustainability/society/employees/

¹⁷ www.shell.com/about-us/who-we-are.html

40 Cercetări bibliografice privind definirea conceptului de responsabilitate socială - 1

			locale și educația STEM (Science, Technology, Engineering și Mathematics). Aproape 99 milioane de dolari din totalul cheltuielilor Shell din 2016 se regăsesc în țările care fac parte din Programul de Dezvoltare Umană al Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Umană 2015, adică cele care au un produs intern brut de mai puțin de 15.000 de dolari pe an pe persoană. În 2016, Shell a cheltuit 45 miliarde dolari pe produse și servicii de la 43.000 de furnizori la nivel global. (Raport anual Shell ¹⁸)
Exxon Mobil „Energy lives here”	219	73.500	ExxonMobil este o companie multinațională de petrol și gaze cu sediul Texas, Statele Unite. La nivel mondial, investiții totale de 242 de milioane de dolari pentru proiecte CSR în sectoarele civic, comunitar, mediu, educație, femei, sănătate, angajați și pensionari. Programul anti-malaria, început în 2001, peste 125 de milioane de beneficiari.
Apple ¹⁹ „To make a contribution to the world by making tools for the mind that advance humankind.” (Steve Job)	215,6	116.000	Sediul în Cupertino, California. „Construim cel mai ecologic sediu corporativ de pe planetă. Ne asumăm responsabilitatea pentru transport și reciclare. Am plantat 9000 de copaci rezistenți la secetă în campusul nostru nou din Cupertino. Reducem toxinele din produsele noastre sau dezvoltăm noi materiale care sunt mai sigure”. (Raport anual Apple 2016)
BP ²⁰ „The energy we produce serves to power economic growth and lift people out of poverty.”	183	74.500	BP este o companie furnizoare de petrol și gaze naturale care operează la nivel global, cu sediul în Londra. 61,1 milioane de dolari - contribuția totală în proiecte de CSR în anul 2016.

¹⁸Shell Annual Report 2016, disponibil la <http://reports.shell.com/annual-report/2016/strategic-report/our-people.php>

¹⁹Apple Annual Report 2016, disponibil la https://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2017.pdf

²⁰BP Annual Report 2016, disponibil la www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/investors/bp-annual-report-and-form-20f-2016.pdf.

Tot pe site-ul Fortune există un instrument de cartografiere a companiilor din topul Global 500. Acest instrument plasează un cerc pe hartă în locațiile sediilor de firmă, mărimea acestuia reprezentând veniturile companiei, după cum se poate observa în Fig. 1.9 (captură de ecran de pe site-ul revistei).

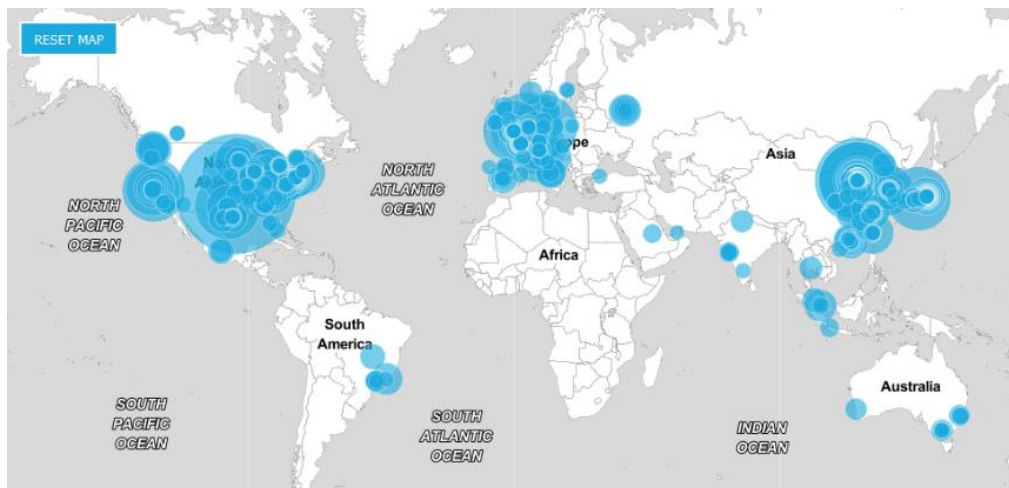


Fig. 1.9 Cartografierea companiilor din Global 500, în anul 2016 (captură de ecran)

O altă modalitate de reprezentare grafică este reprezentată în Fig. 1.10 prin dispersia pe un grafic a companiilor din lista „Fortune Global 500” pentru anul 2016. Similar, fiecare cerc reprezintă o companie, iar mărimea acestuia este dată de veniturile înregistrate. Se poate constata că SUA deține cele mai multe companii mari din Top „Fortune Global 500”, 134, și combinația cea mai diversă de industrii. China vine din urmă, cu 103 firme, dintre care unele sunt deținute de stat. Pe locul al treilea, Japonia are 52 de companii din domeniul electronicii, telecomunicațiilor și industria de automobile, urmată îndeaproape de Franța, cu 29 de companii și de Germania cu 28.

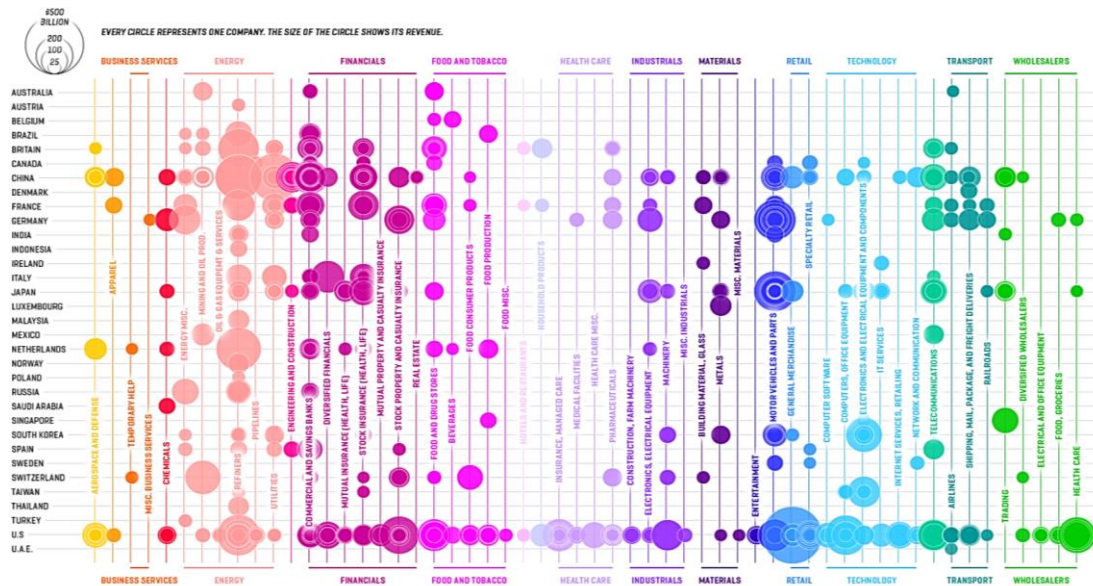


Fig. 1.10 Dispersia pe țări a companiilor Global 500, în anul 2016 (captură de ecran)

Deși reprezentările grafice din Fig. 1.9 și 1.10 sunt doar date secundare pentru prezenta cercetare, ele pot fi puncte de plecare orientative pentru caracterizarea mediului economic la nivel mondial și pot oferi o pistă pentru viitoare cercetări cu privire la interconexiunea CSR - companii mari.

1.2.2 Influența culturii naționale asupra politicilor CSR

Conturarea tendințelor și specificului politicilor de responsabilitate socială a fost relaționat cu specificul cultural al statelor, regiunilor, concretizându-se în definirea a trei modele: *american sau anglo-saxon, asiatic și european*. Conform precizărilor din (Rudnicka, 2015), acestea sunt descrise de particularități specifice culturilor naționale.

Modelul american este caracterizat prin accentul asupra succesului și consumului. O companie trebuie să își concentreze obiectivele asupra profitului, dar acest lucru nu înseamnă că este insensibilă la nevoile unor grupuri defavorizate (aparținând comunității). În cadrul acestui model, statul încurajează antreprenorii să se conformeze normelor etice și bunelor practici cu privire la aceste principii.

Modelul asiatic, mai este cunoscut și sub denumirea de „modelul familia”, se definește prin crearea conglomeratelor în anumite sectoare economice. Acest model poate fi explicat cel mai bine luând exemplul Japoniei. Statul este un arhitect al organizațiilor mari, intervine în economie și pentru a preveni tactici concurențiale externe. Responsabilitatea socială corporativă este impusă pentru prima dată în Japonia, în anul 1956, atunci când o rezoluție emisă de guvern a orientat (în termeni de obligativitate) companiile spre domeniul social, nu doar spre concentrarea acestora pe generarea de profit. Această nouă orientare revine mai efervescent, în legislația japoneză, în anii '90.

Modelul european, relevant pentru Uniunea Europeană, aplică principiul solidarității, fiind adesea numit și modelul de „economie socială de piață”. Principiul său de bază este solidaritatea socială, potrivit căreia toți cetățenii ar trebui să aibă

posibilitatea de a beneficia de creșterea economică și de creșterea gradului de civilizație, în egală măsură. Astfel, în cadrul acestui model, o companie este considerată o parte dintr-un ansamblu socio-economic, având ca scop realizarea cooperării tuturor grupărilor sociale.

Cultura organizațională sau mai plastic spus, „personalitatea unei organizații”, își are originea în istoria sa, în filozofia sa, în misiunea și viziunea asupra existenței și evoluției sale. Cultura organizațională alături de factori socio-politici influențează dezvoltarea practicilor de CSR. Modul de influență nu este pe deplin înțeles deoarece studiile actuale se bazează în mare parte pe indicatori de performanță socială corporativă generali calculați din baze de date existente, în loc să investigheze practicile sau strategiile variate de CSR concepute și adoptate în regiuni diferite, cu culturi diferite (Jackson și Apostolakou (2010); Midttun ș.a. (2006); Ioannou și Serafeim (2012)).

În multinaționale, situația este mai complexă deoarece cultura națională a investitorilor și/sau a partenerilor de afaceri străini pot modela comportamentul angajaților cu implicații asupra practicilor de CSR. În managementul părților interesate, cultura organizațională poate juca un rol important, prin atitudinea și prin manifestările specifice însă printr-un dialog permanent cu părțile interesate, cultura organizațională se poate modela și adapta în funcție de nevoile acestora (Cândea și Cândea, 2014).

1.2.3 Evaluarea impactului social. Raportarea CSR

Abordarea conceptului de impact social trebuie să pornească de la definirea cadrului corect la care acesta se referă. Impactul social nu poate fi înțeles și, cu atât mai puțin, evaluat și ulterior raportat în termeni generali. Luând în considerare dimensiunile sau zonele de responsabilitate socială, este necesară înțelegerea impactului social al zonelor specifice (Fig. 1.11). Astfel, pentru un demers corect și clar al evaluării și raportării impactului social pe care o organizație îl are în mediul său de acțiune, se recomandă o abordare pentru fiecare zonă, arie separată (Fistis, 2015).

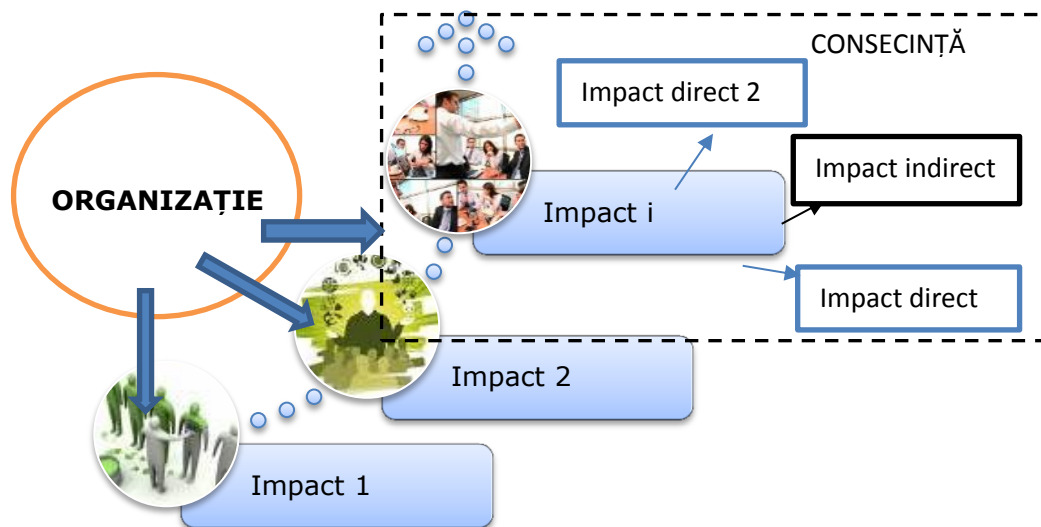


Fig. 1.11 Impactul organizației – schemă metodologică

44 Cercetări bibliografice privind definirea conceptului de responsabilitate socială - 1

Suplimentar, metodele de analiză folosite sunt diferite în funcție de zona/ aria de interes. Nu se pot folosi aceleași metode și abordări pentru a identifica și evalua impactul social pe care o companie îl are asupra angajaților și familiilor acestora sau în cadrul comunității locale (Fistis, 2015).

Conceptul de „impact social” este definit în diferite moduri în teoria economică și sociologică. Termenul de „impact” este văzut ca o consecință, schimbare sau preocupare a unei populații sau individ. O sinteză a unor definiții de bază asupra impactului social este prezentată în Tabelul 1.7. De apreciat este că, Burdge și Vanclay (1996) stabilesc una dintre cele mai relevante definiții ale responsabilității sociale care face legătura între acțiunile publice sau private, consecințele asupra populației și necesitățile acesteia.

Tabelul 1.7 Sinteza unor definiții relevante ale impactului social (Fistis, 2015)

Termen / sursă	Definiții
Impact social (Burdge și Vanclay, 1996)	Reprezintă consecințele asupra populației umane, ca urmare a oricăror acțiuni publice sau private care modifică modul în care trăiesc, lucrează, își petrec timpul liber, relaționează unii cu alții, își organizează îndeplinirea necesităților și acționează în general oamenii.
Impact social (Latané, 1981)	Se înțelege orice varietate de modificări ale sentimentelor fiziologice și subiective, a motivelor și emoțiilor, a percepțiilor și convingerilor, a valorilor și comportamentelor care apar la nivel individual sau de grup, ca rezultat al prezenței reale sau acțiunii altor persoane sau grupuri.
Impact (Clark ș. a., 2004)	Prin impact facem referire la rezultatul global care are loc din cauza unei activități, în afara a ceea ce s-ar fi întâmplat oricum.
Valoare socială (Emerson ș. a., 2000)	Valoarea socială este creată când resursele, intrările, procesele și politicile sunt combinate pentru a genera îmbunătățirea vieții indivizilor sau societății, ca întreg.
Impact social (Freudenburg, 1986)	Este legat de efectele sau consecințele care, probabil, vor fi experimentate de o gamă largă de grupuri sociale drept rezultat al unor acțiuni externe lor.
Impact social (Gentile, 2000)	Reprezintă preocupările sociale mai largi care reflectă și respectă interdependența complexă între practicile de afaceri și societate.
Impact social (Maas și Liket, 2011)	Efectele sociale sunt dependente de consecințe sociale intenționate și neintenționate, atât pozitive cât și negative, generate de intervenții planificate (politici, programe, proiecte) și de orice proces de schimbare socială invocat de acele intervenții.

În contextul adoptării și aplicării principiilor responsabilității sociale, comportamentul responsabil înseamnă luarea în considerare a impactului social al deciziilor. Astfel, este necesară o pre-evaluare sau estimare a consecințelor sociale care pot apărea din implementarea acelei decizii. Cel mai adesea, deciziile sunt transpuse în realitate prin proiecte; astfel, evaluarea impactului social este realizată luând în considerare acțiunile/activitățile necesare pentru implementarea proiectului (impunerea deciziilor). Decizia însăși fără „transpunere” în realitate nu generează

impact. În aceste condiții, impactul poate fi evaluat prin **analiza consecințelor sociale** (Fig. 1.12) (Fistis, 2015):

- modificarea modului în care oamenii trăiesc, lucrează și își petrec timpul liber;
- modificarea modului în care oamenii relaționează între ei, se organizează și acționează pentru a-și satisface necesitățile.

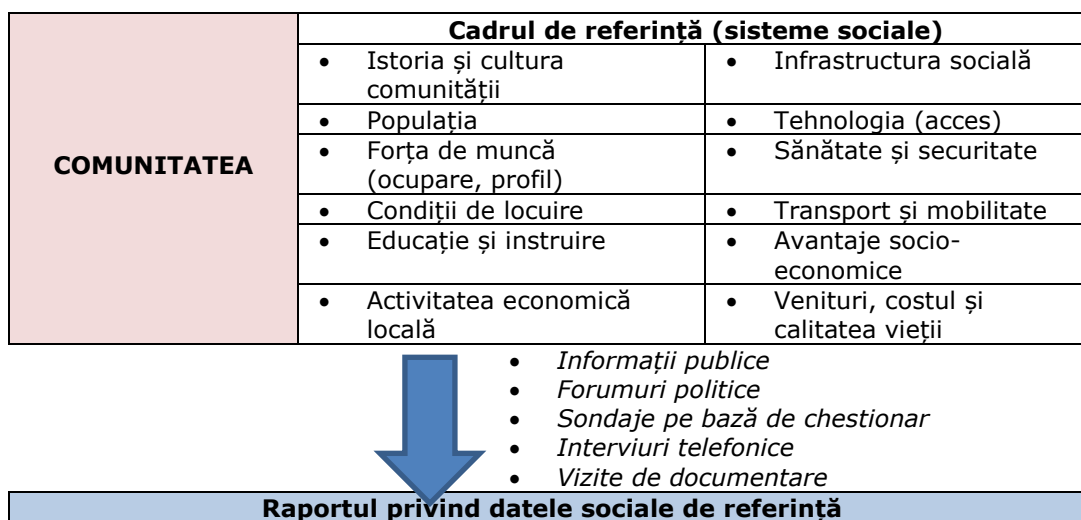


Fig. 1.12 Aspecte metodologice ale evaluării impactului social asupra activităților economice în cadrul unei comunități (adaptat după (Fistis, 2015))

Una dintre cele mai comune tipuri de evaluări se referă la **evaluarea impactului social al activităților economice într-o comunitate**. Metoda este una generică și conceptuală; singurele aspecte standardizate sunt cele care sunt legate de procesul de colectare și analiză a datelor. Metoda are scopul de a evalua schimbările sociale care apar într-o comunitate în urma unei activități economice sau unei intervenții de susținere și dezvoltare a unei comunități (Fistis, 2015). Caracteristica esențială a metodei constă în stabilirea cadrului de referință pe baza căruia vor fi evaluate efectele, modificările. Astfel, este posibilă identificarea diferențelor ce pot fi produse de intervenție sau de activitatea economică. Metoda se bazează pe colectarea și analiza datelor publice existente, la care se adaugă informații colectate prin intermediul interviurilor, vizitelor și forumurilor (Fig. 1.12) (Fistis, 2015).

La analizarea impactului social, diferite aspecte ale vieții sociale pot fi caracterizate folosind indicatori specifici. Alegerea indicatorilor pentru analiză depinde de metoda aleasă pentru evaluare, de obiectivul procesului de evaluare și de scopul acțiunii intervenției comunității (de exemplu, cazul prezentat în Tabelul 1.8) (Fistis, 2015).

Tabelul 1.8 Exemple de indicatori ai diferitelor aspecte sociale (Fistis, 2015)

Categorie / Clasă	Indicatori (exemple)
Condiții economice	<ul style="list-style-type: none"> • Rate de sărăcie; • Număr de elevi care primesc prânzul subvenționat; • Tineri adulți școlarizați sau angajați; • Rate de mobilitate și cazare; • Perspectivele asupra oportunităților / obstacolelor economice;
Sănătate	<ul style="list-style-type: none"> • Rate de imunizare pentru copii; • Procentul de copii cu greutate mică la naștere; • Rate de îngrijire prenatală timpurie; • Rate de nașteri pentru mame singure sub 18 ani; • Perspective asupra accesibilității serviciilor sanitare;
Educație	<ul style="list-style-type: none"> • Rata taxelor de școlarizare; • Măsuri de performanță academică; • Ratele de mobilitate a studenților; • Rate de absolvire, rate de renunțare; • Perspectivele asupra necesităților școlilor;
Familie	<ul style="list-style-type: none"> • Număr de copii în grija statului; • Număr de familii pe lista de așteptare pentru îngrijirea copiilor; • Număr de cazuri de abandon (rata abandonului) copiilor nou născuți; • Rate de instituționalizare, încarcerare a minorilor; • Perspectiva asupra nevoilor familiei.

Raportarea non-financiară a companiilor tinde să ocupe tot mai mult teren în „dovedirea” preocupărilor acestora în zona de responsabilitate socială. Astfel, se poate constata creșterea atât a numărului standardelor, a ghidurilor de raportare, dar și a interesului firmelor în a-și asuma implementarea acestor standarde.

Prioritar trebuie precizat că activitatea de CSR a unei companii se află sub incidența **Standardului ISO 26000:2010**, ce include un set de norme și elemente definitorii pentru CSR, susținând importanța luării în considerare a managementului stakeholderilor în fundamentarea și implementarea strategiilor în domeniu. ISO 26000 promovează șapte principii ale responsabilității sociale: răspundere, transparență, comportament etic, respect pentru interesul părților co-interesate, respect pentru lege, pentru normele internaționale de conduită și pentru drepturile omului. Un aspect important al apariției acestui standard (2010) este faptul că **el introduce extinderea conceptului de CSR în cel de responsabilitate socială, prin luarea în considerare a extinderii ariei aplicării conceptului la nivelul sectorului public și a celui privat, indiferent de tipul organizației.**

Avantajele aplicării acestuia sunt:

- ajută la îmbunătățirea performanței organizației raportat la societatea, comunitatea în care își desfășoară activitatea și în ceea ce privește impactul acesteia asupra mediului, pentru a continua funcționarea eficientă;
- contribuie la sprijinirea organizațiilor în dezvoltarea lor sustenabilă.

Beneficiile aduse companiei prin aplicarea ISO 26000 se regăsesc la nivel economic, social și de mediu. Principalele aspecte de menționat în acest caz sunt:

- asigurarea unui avantaj competitiv suplimentar;
- creșterea reputației;
- creșterea oportunităților prin implicarea organizației în rețeaua socială și creșterea aprecierii societății, în ansamblul său;
- creșterea capacității de atragere și de păstrare a angajaților, consumatorilor, clienților sau utilizatorilor;
- contribuie substanțial la păstrarea angajamentului moral al angajaților, dar și al nivelului productivității;
- furnizează argumente puternice și puncte de vedere pentru investitori, proprietari, donatori, sponsori sau pentru alți actori ai comunității financiare;
- contribuie la menținerea unor relații bune cu alte organizații (companii similare sau concurente), cu guvernul, presa, furnizorii, clienții și comunitatea în care își desfășoară activitatea.

Unul dintre modelele cel mai des utilizate pentru *măsurarea, evaluarea și raportarea impactului social al proiectelor și inițiativelor de responsabilitate sociale* este **Modelul LBG**²¹ – un standard global pentru măsurarea investițiilor comunitare corporative. Aplicarea cadrului LBG este un instrument de management prin care se pot compara investițiile din cadrul unui proiect CSR cu rezultatele obținute. În final, se poate spune că firma a contribuit cu X, a obținut Y pentru comunitate și Z pentru afacere. Poate apoi să meargă mai departe și să utilizeze aceste informații pentru a îmbunătăți și a livra mai mult în viitor.

Modelul acoperă următoarele etape:

- definirea motivației proiectului;
- definirea domeniului de aplicare (zona de acțiune);
- raportarea resurselor utilizate, conform tipului și categoriei;
- raportarea sprijinului extern atras sau implicat;
- raportarea rezultatelor obținute;
- raportarea beneficiilor.

Utilizând un format standard implicit, orice organizație poate cuantifica un set de indicatori privind impactul social al proiectelor pe care le realizează: număr de participanți la proiecte; număr de persoane afectate de rezultatele proiectelor; cantități de materiale / resurse / produse oferite sau furnizate; valoarea contribuțiilor sociale (de exemplu, cultură, sport, educație etc.). Aplicarea modelului tuturor proiectelor și inițiativelor sociale ale unei companii ajută la înțelegerea mai bună a impactului global al programului social, înțelegerea direcției sau alegerii unei acțiuni sociale, evaluarea modului în care resursele sunt folosite în companie, dar contribuie și la creșterea transparenței alocării resurselor. Modelul permite comparația între diferite companii sau programe și poate oferi o bază de cunoaștere pentru îmbunătățirea impactului social al acestora.

Cel mai popular standard în domeniul raportării dezvoltării sustenabile ce face referire explicită la CSR este Inițiativa de Raportare Globală (**Global Reporting Initiative**, GRI). În zilele noastre, aproape fiecare al doilea raport de date non-financiare publicate peste tot în lume, este un raport de tip GRI²². Global Reporting Initiative este o organizație non-profit internațională cu sediul la Amsterdam, iar „misiunea GRI este aceea de a face din raportarea de sustenabilitate o practică

²¹ LBG Guidance Manual, disponibil la <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-Guidance-Manual-2016.pdf>

²² Perspectives 2013, Global CR reports trends and stakeholders' views, disponibil la <https://CorporateRegister.com>

*standard pentru toate companiile și organizațiile*²³. Avantajele adoptării unui astfel de tip de raportare sunt:

- ajută organizațiile la măsurarea impacturilor pe care îl cauzează sau îl experimentează (propun), stabilește obiectivele și gestionează schimbările;
- comunică performanța și impactul dezvoltării sustenabile.

Beneficiile înregistrate în domeniul dezvoltării sustenabile prin aplicarea modului de raportare GRI sunt înregistrate la nivel economic, legal, de mediu și social. La nivelul organizației, relevante sunt următoarele aspecte:

- înțelegere sporită a riscurilor și oportunităților;
- accentuarea legăturii între performanța financiară și non-financiară;
- influențează managementul strategiei și politici pe termen lung, precum și planurile de afaceri;
- optimizează procesele, reduce costurile și îmbunătățește eficiența;
- testează și evaluează performanța dezvoltării sustenabile cu privire la cadrul legislativ, norme, coduri, standarde de performanță în vigoare, dar și raportat la inițiativele voluntare;
- diminuează – sau inversează – impactul negativ de mediu, social și de guvernare;
- îmbunătățește reputația și loialitatea mărcii;
- permite părților interesate externe să înțeleagă adevăratele valori ale organizației și activele corporale și necorporale.

În contextul oferit de definiția responsabilității sociale a întreprinderilor dezvoltată în 2011 de către Comisia Europeană (EU COM 2011: 681) care afirmă că CSR este „responsabilitatea întreprinderilor pentru impactul lor în societate”, companiile trebuie să prezinte periodic date non-financiare, cu evidențierea impactului asupra societății și cu angajarea părților interesate. Înțelegerea nevoii de implicare a părților interesate este în mod vizibil una din liniile directe ale standardului GRI, care obligă organizația care raportează să angajeze părțile interesate în procesul realizării a raportului, pentru a se asigura că acesta cuprinde date semnificative și din punct de vedere al acestora.

Raportul de CSR nu este doar o broșură, un pliant sau un alt material parte a unei campanii de relații publice, rolul acestuia este de a face vizibile și cunoscute acțiunile și activitățile unei companii în sfera de responsabilitate socială. Astfel, „raportul de CSR devine vârful documentat al iceberg-ului și oferă informațiile necesare studierii și înțelegerii celor 90% aflate sub apă” (Curican, 2012).

Un alt standard, bazat pe **ISO 14001**, util în cazul evaluării/raportării impactului social (și nu numai) este **EMAS II 761:2001 V, Sistemul Comunitar de Management de Mediu și Audit - EMAS**²⁴.

Avantajele oferite de EMAS sunt:

- creșterea performanțelor de mediu și financiare ale companiei;
- sprijină comunicarea realizărilor în domeniul managementului mediului către părțile interesate și societății, în general.

Beneficiile aduse prin adoptarea și aplicarea prevederilor EMAS sunt înregistrate la nivel economic, de mediu și social. De menționat sunt:

- performanță de mediu și financiară sporită prin aplicarea unui cadru sistematic de evaluare și raportare;
- management sporit al riscurilor și oportunităților;
- credibilitate, transparență și reputație sporite;
- capacitate și motivare sporite la nivelul angajaților.

²³ www.globalreporting.org

²⁴ EMAS, disponibil la www.anpm.ro/ro/emas.

1.3 Perspective și percepții asupra CSR

1.3.1 CSR la nivel mondial

Responsabilitatea socială devine obligativitate legală, cu limite clare impuse, la 1 aprilie 2014, când intră în vigoare un decret al guvernului din India²⁵ care prevede obligativitatea firmelor naționale sau străine, ce activează în această țară, să aloce 2% din media profitului net pe ultimii trei ani pentru probleme sociale. Aceasta ar putea fi explicația pentru care, folosind aplicația Google Trends (Fig. 1.13), se poate evidenția o creștere simultană a interesului manifestat în zona internetului pentru termenii asociați CSR pentru luna aprilie 2014. De atunci și până în prezent, nivelul de interes al publicului larg, la nivel global pentru CSR și alți termeni sau concepte, practici asociate înregistrează un nivel ridicat.

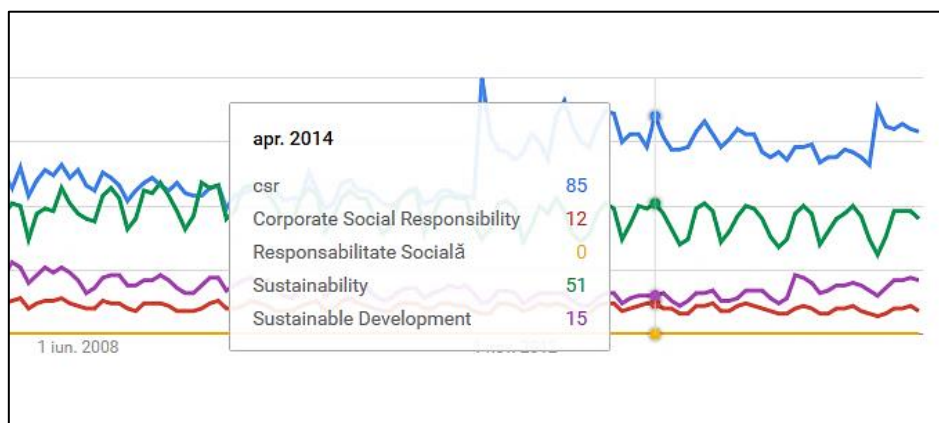


Fig. 1.13 Nivelul de interes al publicului larg, la nivel global pentru termenii de căutare: CSR, Corporate Social Responsibility, Sustainability și Sustainable Development

Consiliile de administrație ale firmelor din India au fost obligate prin acest decret să facă public conținutul politicii de CSR în rapoartele lor (Kansal ș. a., 2014). Ulterior, anumite piețe din Brazilia și Indonezia au reglementat un nivel similar de 2% pentru investiții în CSR, iar în Europa, în ultimii ani se conturează tot mai mult obligativitatea raportării non-financiare²⁶.

Acest trend este confirmat, de asemenea, și de necesitatea urgentă a aplicării principiilor de CSR în economiile emergente, din țările în curs de dezvoltare. Odată cu dezvoltarea orașelor și a industriei, efectele adverse cum ar fi degradarea mediului, diferențele de venit, sănătatea, siguranța precară la locul de muncă, apariția a două lumi – a celor foarte bogați și a celor foarte săraci – se manifestă tot mai pregnant. La nivel local, aceste simptome pot avea un impact negativ asupra vieții oamenilor: creșterea sărăciei, foamete, calitatea slabă a aerului și a apei, conflicte armate și, în general, un impact negativ asupra bunăstării și dezvoltării. Tot mai multe organisme non-guvernamentale atrag atenția forțelor politice și

²⁵ www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/in-cg-csr-rules-notification-270214-noexp.pdf.

²⁶ www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/#7d409f8c4d37

50 Cercetări bibliografice privind definirea conceptului de responsabilitate socială - 1

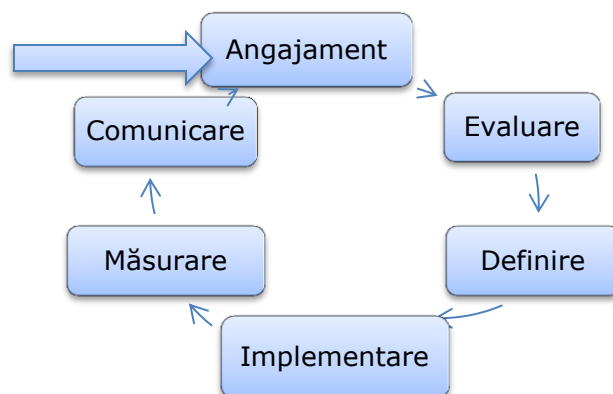
publice să implementeze măsuri urgente. Este de așteptat ca promovarea conceptelor de responsabilitate socială să atenueze aceste provocări mondiale (Lu ș. a., 2014).

Pactul Națiunilor Unite, **UN Global Compact** este un apel către companiile de pretutindeni să se alinieze, în mod voluntar, operațiunilor și strategiilor elaborate, prin adoptarea a zece principii (Tabelul 1.9) în ariile drepturilor omului, muncă, mediu și anti-corupție, și să ia măsuri în sprijinul obiectivelor generale ale ONU. Astfel, UN Global Compact se constituie ca o platformă pentru dezvoltarea, punerea în aplicare și prezentarea politicilor și practicilor corporative responsabile. Lansat cu ocazia Forumului Economic Mondial (1999), acesta se constituie ca fiind cea mai mare inițiativă de sustenabilitate corporativă din lume, având peste 12.000 de semnături din partea unor grupuri de stakeholderi cheie, din domeniul afacerilor, din 150 de țări și mai mult de 80 de rețele locale²⁷.

Tabelul 1.9 Principiile UN Global Compact

Categorie	Principii
Drepturile omului	1) Afacerile trebuie să sprijine și să respecte drepturile omului, internațional acceptate; 2) Să se asigure că nu se află în complicitate cu abuzuri față de aceste drepturi.
Standardele de muncă	3) Mediile de afaceri trebuie să susțină libertatea de asociere și recunoașterea efectivă a dreptului la negociere colectivă a contractelor de muncă; 4) Eliminarea tuturor formelor de muncă forțată sau obligatorie; 5) Abolirea efectivă a muncii copiilor; 6) Eliminarea discriminării în angajare și la locul de muncă.
Mediul înconjurător	7) Mediile de afaceri trebuie să sprijine o abordare precaută a provocărilor mediului înconjurător; 8) Să aibă inițiative pentru promovarea unei mai mari responsabilități față de mediul înconjurător; 9) Să încurajeze dezvoltarea și difuzarea unor tehnologii care să nu afecteze mediul.
Lupta anti-corupție	10) Mediile de afaceri trebuie să lupte împotriva oricărei forme de corupție, inclusiv extorcarea de fonduri și mită.

²⁷ www.unglobalcompact.org/



Angajament	Leadershipul organizației trebuie să fie angajat în aplicarea principiilor UN Global Compact. Angajamentul trebuie să fie reflectat în strategiile și operațiunile organizației; toate acțiunile întreprinse în mod transparent și în sprijinul obiectivelor și aspectelor Națiunilor Unite.
Evaluare	Evaluarea riscurilor, a oportunităților și a impactului relativ la ariile precizate de UN Global Compact.
Definire	Definirea obiectivelor, strategiei și politicilor
Implementare	Implementarea strategiilor și politicilor în cadrul organizației și de-a lungul lanțului de valoare a acesteia.
Măsurare	Măsurarea și monitorizarea impactului și progreselor obținute, în conformitate cu obiectivele propuse
Comunicare	Comunicarea progreselor, strategiei și angajarea, angajamentul stakeholderilor pentru îmbunătățire continuă

Fig. 1.14 Modelul de performanță UN Global Compact

Modelul de performanță UN Global Compact reprezintă un set de instrumente pentru responsabilitatea socială a corporațiilor. Acesta propune orientarea afacerii prin continua ameliorare a procesului de implementare a celor zece principii UN Global Compact, fără a distrage atenția organizației de la celelalte obiective. UN Global Compact urmărește să implice mediile de afaceri, agențiile Națiunilor Unite și societatea civilă în aplicarea universală a unor principii sociale și de mediu, prin intermediul unui model de performanță, prin care se urmărește promovarea responsabilității sociale a companiilor.

Companiile își încep implicarea printr-un angajament, exprimând aderarea la principiile UN Global Compact și intenția implementării acestora în activitatea lor. În condițiile unui angajament explicit la nivelul leadership-ului companiei, este favorizată ameliorarea performanței sociale și de mediu a organizației. Modelul se compune din șase etape pentru care sunt explicitate practici generice de implementare (Fig. 1.14). Fiecărei etape îi sunt asociate tehnici și instrumente specifice, pe care UN Global Compact le-a identificat și catalogat. Modelul este folosit în realizarea rapoartelor anuale de CSR ale UN Global Compact.

1.3.2 CSR la nivel european

O abordare europeană a responsabilității sociale corporative face parte din contextul mai larg al diferitelor inițiative internaționale, cum ar fi:

- United Nations Global Compact (2000),

- Declarația tripartită a Organizației Internaționale a Muncii²⁸ (OIM) ce conține principiile politicilor sociale în multinaționalele (1997-2000)
- ghidurile elaborate de Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică²⁹ (OECD) pentru întreprinderile multinaționale (2000).

Deși aceste inițiative nu sunt obligatorii din punct de vedere juridic, Comisia Europeană se angajează să promoveze activ orientările OECD. Respectarea standardelor de bază ale muncii: libertatea de asociere, abolirea muncii forțate, nediscriminarea și eliminarea muncii copilului, sunt esențiale pentru responsabilitatea socială a întreprinderilor (Green Paper (2001)).

La nivel european, patru organisme sunt implicate în elaborarea structurii de CSR:

- Organizația Națiunilor Unite (United Nations, UN),
- Uniunea Europeană (European Union, EU)
- Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (Organization for Economic Cooperation and Development, OECD).

Organizația Națiunilor Unite a înființat programul „*The Global Compact on Corporate Accountability*”, cu scopul introducerii normelor și standardelor în sfera responsabilității sociale și de mediu aplicabile pentru corporații. Din păcate, recomandările lor au caracter voluntar, astfel că unele ONG-uri clasifică programul ca fiind ineficient.

Ghidurile elaborate de OECD pentru companiile multinaționale sau pentru raportările sunt rareori utilizate în activitatea de audit sau pentru verificarea conformării cu declarațiile organizațiilor. Prin urmare, se fac presiuni tot mai mari asupra acestor organisme internaționale pentru elaborarea altor recomandări care, prin intermediul guvernelor și a altor autorități locale, să fie impuse organizațiilor.

Comisia Europeană sprijină cu tărie și finanțează proiecte și consilieri în domeniul construirii instituționale, în special în țările est-europene, cu intenția de a modela și implementa CSR în context european (Comisia Comunităților Europene 2001, 2002).

Prin urmare, conceptele CSR, astfel cum au fost adoptate și promovate de către UE, sunt *modus operandi* pentru atingerea obiectivelor stabilite de Consiliul European de a genera dezvoltare durabilă în statele membre.

Günter Verheugen (prim-ministrul al Finlandei, vicepreședinte al CE - responsabil cu întreprinderile și industria și președinte al Conferinței privind Responsabilitatea Socială Corporativă, inovare și competitivitate) declara în 2006: „inițiativele de afaceri voluntare, sub forma acțiunilor CSR, pot juca un rol-cheie în dezvoltarea durabilă, sporind în același timp potențialul și competitivitatea inovatoare a Europei” (Günter Verheugen, 2006).

UE a elaborat următoarele principii în orientarea întreprinderilor în implementarea responsabilității comunității și le-a împărțit în două dimensiuni:

- *dimensiunea internă* care se referă la responsabilitatea unei corporații în relațiile cu: angajații (obligații morale și legale); asigurarea unui mediu de lucru sănătos și sigur; îmbunătățirea calității vieții angajaților; și în momentul restructurării în situații de criză, luând în considerare interesele tuturor părților (Comisia Europeană, 2002, p. 4).
- *dimensiunea externă* care se referă la responsabilitatea unei corporații în relații cu: sprijinirea dezvoltării comunităților; respectarea drepturilor

²⁸ Engl. „The International Labour Organisation's (ILO)”

²⁹ Engl. „The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)”

omului; și să minimalizeze consecințele acțiunilor lor asupra mediului și resurselor naturale (Comisia Europeană, 2002, p. 4).

În lumina discuțiilor anterioare, toate statele membre ale UE își dezvoltă propria versiune a conceptelor de CSR care se concentrează pe obiective diferite în funcție de prioritățile lor și pun în aplicare propriile reglementări și legislații.

Tabelul 1.10 prezintă dezvoltarea conceptelor de CSR în Europa și influența diferitelor organizații internaționale în interpretarea semnificației CSR. Aceste interpretări ale CSR au o influență și asupra modului în care organizațiile românești percep sensul și scopul CSR, care se reflectă în literatura de specialitate a CSR.

Tabelul 1.10 Sinteza percepțiilor CSR în UE și cadrul organizațiilor internaționale (adaptare după Matei și Tuca, 2011).

Documente CSR	
UE	Cartea verde - „Promovarea unui cadru european pentru responsabilitatea socială a întreprinderilor”
OECD	Ghiduri OECD pentru multinaționale
OIM	Declarația tripartită a principiilor privind întreprinderile multinaționale și politica socială
UN	UN Global Compact Initiative
Definiții CSR	
UE	Un concept prin care companiile decid în mod voluntar să susțină o societate mai bună și un mediu mai curat.
OECD	Un proces de integrare a drepturilor omului, sociale, ecologice, etice și a consumatorilor în operațiunile și strategia afacerilor
OIM	Întreprinderile ar trebui să aplice standardele internaționale de muncă privind ocuparea forței de muncă, formarea, condițiile de muncă și viața.
UN	Companiile ar trebui să își perfecționeze planurile de abordare și de evitare a potențialului impact negativ al drepturilor omului în mod continuu.
Principii CSR	
UE	O companie ar trebui să ia în considerare factorii interni și externi pentru bunăstarea tuturor.
OECD	Abolirea muncii copilului, nediscriminarea, protecția sănătății și securității angajaților. În cazul falimentului unei entități, ar trebui să se acorde o atenție rezonabilă protecției intereselor tuturor. Se recomandă cooperarea cu autoritățile guvernamentale pentru a reduce efectele negative asupra angajaților. Companiile ar trebui să arate „bona fide” în negocierile cu reprezentanții angajaților cu condiția angajării și nu ar trebui să influențeze negocierile privind condițiile de muncă prin amenințarea cu transferul de locuri de muncă în altă țară.
OIM	Libertatea de asociere și negocierea colectivă. Eliminarea muncii forțate, în special a muncii copiilor, și eliminarea discriminării în orice formă de angajare.
UN	Protejarea și promovarea drepturilor omului. Libertatea de asociere. Abolirea muncii forțate și eradicarea discriminării în orice formă de angajare. Proactiv implicat în probleme de mediu. Eliminarea oricărei forme de corupție.

Implementare CSR	
UE	Forumul Multipartit European CSR este un grup de reprezentanți ai statelor membre care au reuniuni periodice pentru a discuta diferitele abordări ale CSR. Oferă finanțare pentru cercetările trans-europene și diseminează informații CSR.
OECD	Orientările OECD sunt susținute de mecanisme de implementare care impun Puncte Naționale de Contact pentru a rezolva orice litigii. Punctele naționale de contact specifice, de exemplu, s-au ocupat de ocuparea forței de muncă, de muncă, de relațiile industriale și în special de problemele legate de respectarea legislației în țările care nu fac parte din OECD.
OIM	Conducerea OIM pentru domeniul CSR este asigurată de InFocus Initiative care urmărește să promoveze principiile bunelor practici CSR. OIM stabilește valori ale guvernantei pentru statele membre, stabilind standardele de muncă, promovând dialogul social și ajutând țările să implementeze politici bune.
UN	Componenta globală este o rețea a agențiilor ONU, cum ar fi Rețeaua de Conducere Globală (engl. Global Leadership Network - GLN), care este o comunitate globală de companii de frunte care se angajează să urmărească cetățenia corporativă. AccountAbility este o organizație internațională non-profit non-membru dedicată promovării inovațiilor care permit persoanelor și instituțiilor să răspundă provocărilor globale. AccountAbility dezvoltă instrumente și conexiuni care promovează responsabilitatea pentru dezvoltarea durabilă.

Comisia Europeană definește responsabilitatea socială corporativă ca fiind „responsabilitatea ce revine întreprinderilor pentru impactul activității lor asupra societății” (EU COM 2011: 681). Această definiție stă la baza obiectivelor **Strategiei Europa 2020** pentru dezvoltare sustenabilă. Pentru a promova integrarea CSR în practică, pe teritoriul Uniunii Europene, Comisia a publicat o nouă politică privind responsabilitatea socială a întreprinderilor în octombrie 2011³⁰. Aceasta urmărește amplificarea efectelor pozitive ale companiilor asupra societății, dar și să minimizeze posibilele efecte negative. De asemenea, politica a stabilit un plan de acțiuni, având următoarele obiective (relativ la perioada 2011-2014):

- creșterea profilului CSR în cadrul UE și în cadrul statelor membre, precum și promovarea și recompensarea comportamentului responsabil în afaceri;
- îmbunătățirea mecanismelor de reglare și de lucru în vederea unei noi legislații în jurul CSR;
- sporirea vizibilității acțiunilor de CSR și diseminarea bunelor practici;
- urmărirea și creșterea nivelului de încredere a cetățenilor în afaceri;
- stimularea diseminării informațiilor sociale și de mediu;
- intensificarea integrării CSR în educație, formare profesională și cercetare.

Uniunea Europeană are, pe lângă politica de responsabilitate socială și o politică de coeziune socială privind combaterea sărăciei și a excluziunii sociale, privind egalizarea discrepanțelor economice dintre regiunile sale. Programele Uniunii Europene de finanțare a investițiilor vizează coeziunea economică, creșterea standardelor de viață, un mediu mai curat și, implicit, o viață mai sănătoasă. Aceste

³⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:P>

beneficii au un impact considerabil în dezvoltarea economică a comunităților din jurul proiectelor de investiții.

Un studiu foarte relevant pentru demonstrarea influenței culturii naționale asupra practicilor de CSR este cel dezvoltat de (Maon ș. a., 2017). Studiul oferă un răspuns, motivat empiric, la solicitările de a dezvolta imagini nuanțate ale practicilor de CSR în mediul de afaceri european. În cadrul acestuia, au fost analizate 499 de inițiative de CSR, întreprinse de 178 de corporații din 20 de țări europene, reprezentând 5 clustere distincte (Europa Continentală, Insulele Britanice, Europa de Est, Europa de Nord și Europa Mediteraneană, conform datelor prezentate în Tabelul 1.11).

Rezultatele studiului subliniază coexistența în cadrul Uniunii Europene a diverselor culturi, cu ideologii economice și politice distincte, abordări diferite ale statelor, cu efect asupra preocupărilor, activităților de CSR și asupra categoriilor de stakeholderi implicați direct sau indirect.

Tabelul 1.11 Activitatea CSR pentru cinci clustere europene distincte

Cluster	Suport național	Număr de inițiative CSR	Procent din total	Corporații implicate
Europa Continentală	Austria, Belgia, Franța, Germania, Luxemburg, Elveția	207	41,5%	Accor, ArecelorMittal, BASF, Novartis, Belgacom
Insulele britanice	Irlanda, Regatul Unit al Marii Britanii	102	20,4%	Lloyds TSB, BT, Rolls Royce, Bank of Ireland
Europa de Est	Republica Cehă, Polonia, Slovacia	42	8,4%	Orlen, Telekomunikacja Polska, Západoslovenská Energetika, Mucos Pharma CZ
Europa de Nord	Danemarca, Olanda, Norvegia, Suedia	41	8,2%	Novozymes, Stora Enso, Hydro ASA, ABN Amro, Vattenfall
Europa Mediteraneană	Cipru, Grecia, Italia, Portugalia, Spania,	107	21,5%	Telefonica, Delta Cafés, Titan Cement Group, Conad, Bank of Cyprus

1.3.3 CSR în România

Conform (Sîrbu ș. a., 2015), regimul comunist din România a izolat țara de tehnologiile avansate din Occident, efectul fiind acela că industria românească a utilizat tehnologii cu un nivel ridicat de poluare. După 1989, România a inițiat un proces cuprinzător de industrializare și renovare, însă, în ciuda acestor eforturi, nivelul poluării în România este în continuare unul foarte ridicat. Avem mult de recuperat în toate domeniile, dar, în special unul din domenii este cel mai vizat și

anume calificarea forței de muncă. În acest sens, România trebuie să urmeze următoarele etape: combaterea muncii ilegale, creșterea flexibilității procedurilor de angajare, atenuarea sărăciei prin muncă, prin creșterea salariului minim brut, facilitarea tranziției șomerilor pe piața forței de muncă; creșterea capacității de angajare a tinerilor și a persoanelor care trăiesc în zonele rurale, implementarea Planului național pentru ocuparea forței de muncă în rândul tinerilor; promovarea capacității de angajare a lucrătorilor în vârstă, perfecționarea continuă și promovarea talentelor.

În concluziile aceluiași studiu (Sîrbu ș. a., 2015), un alt domeniu important pentru dezvoltarea durabilă și pentru crearea unei economii competitive este și dezvoltarea domeniului de cercetare și inovare. Dezvoltarea durabilă nu poate fi realizată fără a lua în considerare politicile de mediu și investițiile ecologice pentru a reduce poluarea, schimbările climatice, creșterea energiei regenerabile.

În ceea ce privește instrumentele și standardele de CSR, rezultatele unui studiu realizat la nivelul anului 2011, la nivel național, arată că în România, acestea sunt în continuare folosite de un număr redus de organizații pentru a planifica, monitoriza și evalua eforturile și impactul unor inițiative CSR. Un potențial răspuns pentru acest fapt, ar putea consta în slaba conștientizare de către manageri, a beneficiilor CSR asupra activității și performanțelor afacerilor lor (Anca ș. a., 2011). Astfel, potrivit aceluiași studiu, în România, conceptul de CSR se manifestă după anul 1990, odată cu apariția a numeroase organizații nonguvernamentale (ONG), în special a unora cu scop umanitar, fondate cu sprijinul instituțiilor internaționale, publice sau private. Cu toate că în România dezvoltarea domeniului de CSR se află încă în stadiul de început, multe dintre companiile lider în acest domeniu înțeleg valoarea unei strategii robuste în domeniu, aliniate și integrate cu valorile și operațiunile cheie ale afacerii, strategie ce se traduce în programe de acțiune tangibile și în succes sustenabil. Totodată, domeniile cel mai des întâlnite în inițiativele, proiectele de CSR din România sunt: bunăstarea și educația copiilor, artele, religia, mediul și activitatea sportivă (Anca ș. a., 2011).

În ceea ce privește legislația în domeniul CSR, în organizațiile românești găsim preponderent preocupări impuse prin legislația privind protejarea mediului și a resurselor sale, demers concretizat prin implementarea Sistemului de Management de Mediu (ISO 14000). Sustenabilitatea unei organizații depinde și de factorul social și de aceea este necesară apelarea la ISO 26000 și la SA 800012 ca ghiduri pentru activitățile de responsabilitate socială corporativă și, respectiv, răspundere socială. Implementarea acestora ar putea conduce treptat la formarea unei noi mentalități și discipline organizaționale (Cândea și Cândea, 2014).

Aderarea României la Uniunea Europeană, a dus la schimbări în peisajul economic datorat în primul rând firmelor multinaționale care au influențat managementul din România și, implicit, și comunicarea organizațională. S-au dezvoltat foarte mult tehnologia informațională și căile de comunicare. Creșterea puterii și a așteptărilor clienților, concurența internațională, schimbările radicale de pe piața forței de muncă, toate acestea au avut și au în continuare urmări asupra vieții organizațiilor în general. Astfel, comunicarea cu părțile interesate devine o prioritate a companiilor, iar comunicarea responsabilității sociale corporative devine și la noi o componentă importantă a comunicării organizaționale (Cuc și Cândea, 2006).

În plus, aderarea României la Uniunea Europeană a permis atragerea unor fonduri de investiții pentru dezvoltarea infrastructurii de transport și de mediu. Astfel, în cazul sectorului de apă, de exemplu, în afara beneficiilor directe, investițiile din fonduri europene nerambursabile ajută și la menținerea tarifelor,

percepute de operatorii de apă pentru serviciile prestate, în limitele de suportabilitate. Fără asistență financiară din partea Uniunii Europene, operatorii de apă din România ar fi fost puși în situația de a face aceleași investiții, din surse proprii, fapt care ar fi dus la creșterea tarifelor.

Un raport publicat recent, aflat la a patra ediție, denumit „Tendențe și realități CSR în România”, care are la bază un chestionar aplicat în perioada 25 aprilie – 25 mai 2016, arată că un sfert dintre companiile respondente dispun de un buget de CSR cuprins între 100.000 și 500.000 de Euro, în timp ce 55% se încadrează în bugete cuprinse între 5.000 și 100.000 de Euro. 12% dintre companii au la dispoziție bugete mai mici, de până la 5.000 de Euro.

În ceea ce privește existența unei strategii, un raport național asupra activității de CSR din România, realizat și publicat în anul 2007 de către Camera de Comerț și Industrie a României (Udrea și Ionescu, 2011) arată că doar câteva companii, majoritatea multinaționale, care au bugete ridicate au și strategii de responsabilitate socială.

Strategia Națională de Promovare a Responsabilității Sociale (2011-2016) prezintă „principii, obiective și măsuri pentru o politică activă și coerentă care să promoveze aplicarea conceptului de responsabilitate socială la nivelul companiilor, organizațiilor și autorităților publice din România”. Scopul declarat al strategiei este „de a spori gradul de conștientizare cu privire la importanța și beneficiile aplicării responsabilității sociale și de a crește implicarea sectorului public, a companiilor românești, a companiilor multinaționale, precum și a societății civile în aplicarea responsabilității sociale în România”. Strategia a fost realizată pe baza Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030.

Toate aceste inițiative susțin eforturile autorităților pentru intensificarea implementării conceptelor de dezvoltare sustenabilă și CSR, precum și alinierea României la cadrul legislativ, la valorile și cultura europeană în domeniu.

1.4 Percepția populației UE asupra implicării companiilor în societate – analiză pe bază de date secundare

Într-un raport al Comisiei Europene publicat în anul 2013, intitulat „How Companies Influence Our Society: Citizens’ View” (European Commission (2013)), rezultatele susțin în plus, cele menționate anterior în cadrul acestui capitolul. Acest studiu a fost proiectat pentru a investiga punctele de vedere ale europenilor despre influența companiilor asupra societății. Studiul a vizat atingerea mai multor obiective, însă dintre acestea au fost selectate doar patru, considerate a fi cele mai reprezentative pentru cercetarea de față, și anume: nivelul de informare, percepția eforturilor companiilor în domeniul CSR, percepția influenței globale a companiilor asupra societății și nivelul de interes al publicului pentru subiectul CSR.

A. Nivelul de informare

Pentru a evalua nivelul de informare cu privire la comportamentul responsabil al companiilor, respondenții au fost întrebați *cum percep informarea cu privire la ceea ce companiile fac pentru de societate, în țara lor* (Fig. 1.15 și 1.16).

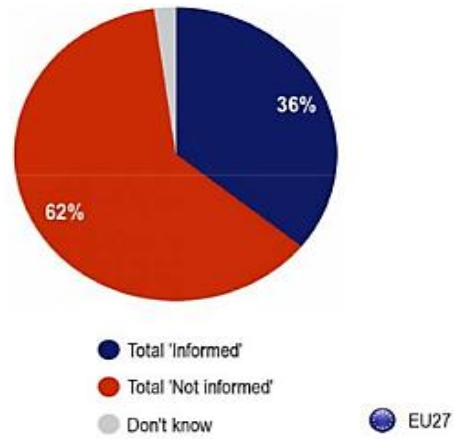


Fig. 1.14 Distribuția răspunsurilor cu privire la nivelul de informare (UE, 2013)

Analiza răspunsurilor au evidențiat că doar 36% declară că se simt informați cu privire la activitățile de responsabilitate socială a companiilor în timp ce 62% spun că nu se simt informați. Mai mult, unul din douăzeci de persoane interviuate, reprezentând 5%, spune că „se simte foarte bine informat”, în timp ce 36% spun că se simt „destul de bine informați”. Din cei 62% care afirmă că „nu se simt informați”, un procent de 16% spun că „nu se simt deloc informați”; 2% din respondenți au ales varianta de răspuns „Nu știu” (Fig. 1.15).

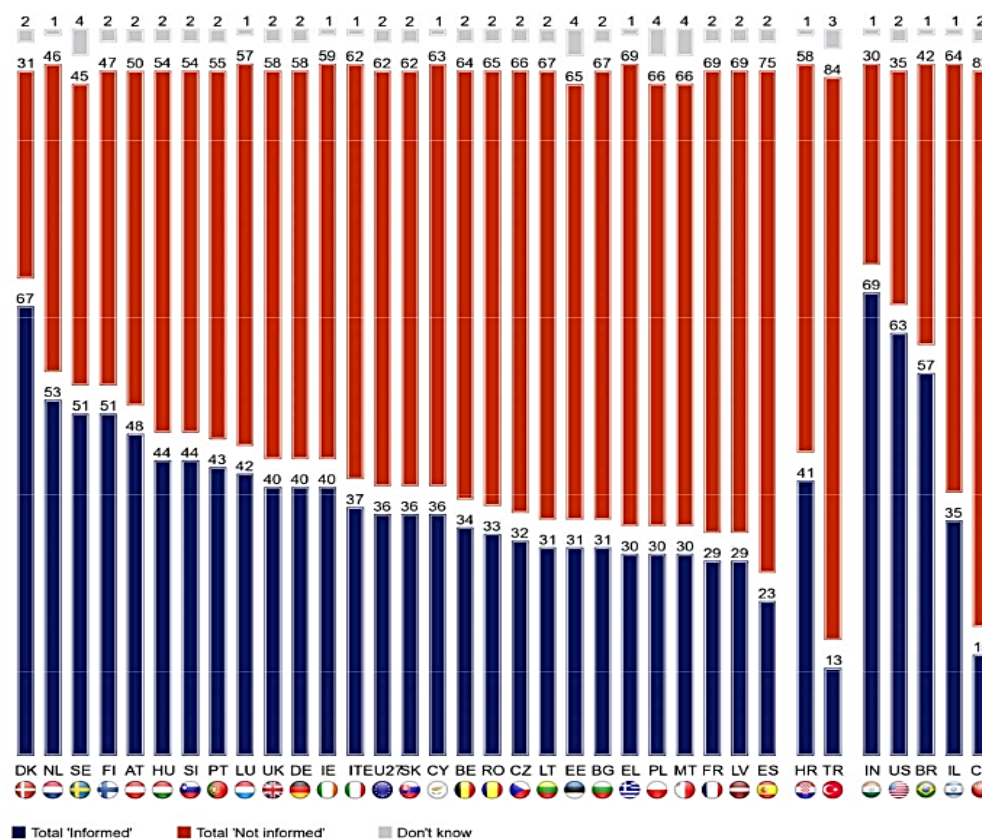


Fig. 1.15 Nivelul de informare pe țări (UE, 2013)

Nivelul de informare însă, variază foarte mult în diferitele țări ale UE (Fig. 1.16). Danezii sunt cel mai probabil informați cu privire la acest aspect (67%), în contrast cu cetățenii francezi (doar 29%) și cei spanioli (23%). În România, respondenții se simt informați cu privire la activitatea CSR a companiilor în proporție de 33%, 65% se consideră total neinformați, iar 2%, nu știu despre această activitate.

B. Percepția eforturilor în domeniul CSR

În cadrul aceleiași studiu a fost identificat și faptul că în șapte țări din UE, plus Israel, companiile din domeniul tehnologiei informației și comunicării sunt cel mai bine percepute, în ceea ce privește efortul lor de a se comporta într-un mod responsabil, din punct de vedere social. Procentele din populația investigată, pe țări, care susțin acest fapt sunt: Malta (80%), România (74%), Lituania (73%), Bulgaria (66%), Ungaria (59%), Slovacia (59%), Republica Cehă (57%) și Israel, 58%.

C. Percepția influenței globale a companiilor asupra societății

Puțin peste jumătate din cetățenii europeni cred că organizațiile au o influență pozitivă asupra societății, în timp ce 4 din 10 cred că acestea au o influență negativă. Există, totuși, o mare diversitate de opinii între țări UE27, de la 85% dintre respondenții din Danemarca, care cred că influența companiilor asupra

societății este în general pozitiv, la 36% în cazul respondenților din Italia și Slovenia care și-au exprimat acordul cu privire la influența pozitivă a companiilor asupra societății.

Principalul efect pozitiv ale companiilor asupra societății este considerat (în proporție de 57% din total respondenți) *crearea de locuri de muncă*, însă, mai sunt și alte efecte pozitive menționate cum ar fi: creșterea economică, formarea profesională, dezvoltarea de produse și servicii inovative, plata taxelor, suport financiar și material pentru populația locale etc. *Creșterea economică* este percepută ca efect pozitiv al companiilor, în procente diferit din totalul respondenților pe diferitele țări, astfel: 58% în Țările de Jos și 51% în Portugalia, față de România, Bulgaria, Croația, Slovacia a căror respondenți percep acest impact doar în proporție de 20%. Efectul pozitiv în domeniul *formării profesionale a angajaților* este percepută ca fiind pozitivă pentru societate, în procente ce se încadrează în plaja de valori de la 18% la 46%; respondenții din Luxemburg apreciază acest efect al companiilor în proporție de 46%, cei din Malta în proporție de 44%, respondenții din Danemarca și Germania în proporție egală de 41%. Procente mai mici relativ la percepția populației față de acest aspect au fost înregistrate în Grecia (13%), Cipru (17%) și Bulgaria (18%).

Printre principalele efecte negative ale companiilor asupra societății europenei menționează *corupția*, reducerea personalului, poluarea mediului, nerespectarea standardelor de muncă, condiții de muncă slabe, calitate slabă a produselor și serviciilor. În 15 țări ale UE, respondenții au menționat faptul că fenomenul corupției este efectul negativ cel mai des menționat: Slovenia (68%), Slovacia (63%) și Republica Cehă (62%), dar și în Croația (64%) și Israel (42%).

D. Nivelul de interes al populației față de CSR

Rezultatele raportului susțin faptul că majoritatea respondenților se arată interesați de informațiile cu privire la activitățile CSR desfășurate de companii. Acest lucru ar putea fi o oportunitate pentru furnizarea de informații, campaniile de comunicare și relații publice, pentru strategia de comunicare a organizațiilor, în general. Rezultatele au evidențiat faptul că mulți europeni doresc să fie mai bine informați cu privire la ceea ce fac companiilor în domeniul responsabilității sociale. Aproape jumătate din respondenți (47%) au declarat că nu se simt informați cu privire la ceea ce fac companiile din acest domeniu, dar ei sunt interesați de aceste informații; aproape o treime (31%) au declarat că sunt interesați și, de asemenea, se simt și informați, în timp ce 15% dintre respondenți au declarat că nu se simt informați, dar nici nu sunt interesați.

1.5 Concluzii

În cadrul acestui capitol s-au prezentat aspectele de interes cu privire la cadrul conceptual al cercetării relativ la CSR. Abordarea a inclus definiții ale conceptului și a altor termeni asociați acestuia, precum și descrierea dimensiunilor acceptate pentru CSR. În afara abordărilor clasice au fost prezentate aspecte noi, propuse, ca urmare a sintezei bibliografice realizate.

Cadrul conceptual a fost complet conturat prin studiul organizațiilor și a modului acestora de a elabora politicile de CSR. Aspecte importante avute în vedere au fost practicile și rolul companiilor mari în elaborarea politicilor de CSR, modelele culturale (american sau anglo-saxon, asiatic și european) în relație cu specificul percepției CSR și evaluarea/raportarea impactului social și al CSR.

De interes pentru tema responsabilității sociale sunt reglementările, normele și organismele implicate. Organismele internaționale și în special cele ale UE joacă un rol important în formularea și diseminarea cunoașterii în domeniul CSR, la nivel european. Astfel, cercetările și dezbaterile realizate au subliniat perspectiva europeană asupra CSR, actualizată și aliniată la principiile și prevederile OECD, UN Global Compact, ILO și principiile Națiunilor Unite cu privire la modul de derulare a afacerilor și drepturile omului. Totodată, sunt create premisele accelerării adoptării CSR, la nivelul tuturor statelor UE, prin susținerea recomandării ca organizațiile să integreze, în cadrul strategiilor lor (până la nivelul operațiilor și proceselor de afaceri), aspectele sociale, de mediu, etice, drepturile omului și grija față de consumatori. Toate acestea trebuie să fie realizate în strânsă colaborare cu toate categoriile de stakeholderi.

La nivelul țării noastre, în ultimii ani, s-au înregistrat progrese semnificative în ceea ce privește cercetarea, educația și practica în domeniul CSR. De remarcat este faptul că, cercetarea referențialului bibliografic românesc a demonstrat clar prezența CSR în cadrul mediului de afaceri, îmbunătățiri majore înregistrându-se din punct de vedere al impactului asupra populației, comunităților, asupra mediului politic și legislativ. Cu toate acestea, și ținând seama de deschiderea pe care organizațiile românești o au față de practicile celor internaționale (multinaționale) intrate pe piață, practicile de CSR, strategia și inițiativele în domeniu, nu sunt încă bine integrate în strategia generală organizațiilor.

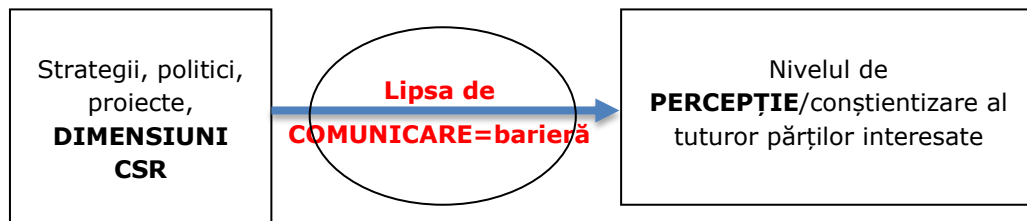


Fig. 1.16 Bariere în percepția activităților CSR ale companiilor

Deși majoritatea managerilor și cercetătorilor recunosc (și o diseminează) importanța și beneficiile CSR pentru organizații, s-a dovedit că nivelul de percepție sau de conștientizare a activităților desfășurate de către o companie în domeniul responsabilității sociale este un aspect mai puțin cunoscut și împărtășit la nivelul comunității în care aceasta activează. Publicul larg, populația este de cele mai multe ori neinformată sau puțin informat cu privire la subiectul CSR, iar lipsa de comunicare a companiilor cu toate categoriile de stakeholderi constituie un obstacol în demersul și dorința acestora de a avea succes în urma implementării unui program de CSR, așa cum arată o serie de rapoarte realizate de-a lungul ultimilor 10 ani. O schemă succintă a acestui fenomen este prezentată în Fig. 1.17.

Problema enunțată necesită înțelegerea, analiza și sinteza conceptuală, procedurală și metodologică a comunicării organizaționale și managementului stakeholderilor în relație cu CSR. Aceste aspecte constituie subiectul capitolului următor.

2. CERCETĂRI ASUPRA REFERENȚIALULUI BIBLIOGRAFIC PRIVIND COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ ÎN SUSȚINEREA RESPONSABILITĂȚII SOCIALE

Obiectivul operațional aferent cercetărilor prezentate în acest capitol este **OP2. Caracterizarea relației comunicare organizațională – responsabilitate socială corporativă**. Astfel, vor fi prezentate rezultatele cercetărilor bibliografice menite să desăvârșească descrierea cadrului conceptual al tezei de doctorat. Maniera de atingere a obiectivului operațional propus este prezentată prin harta conceptuală asociată problematicii abordate în acest capitol (Fig. 2.1).

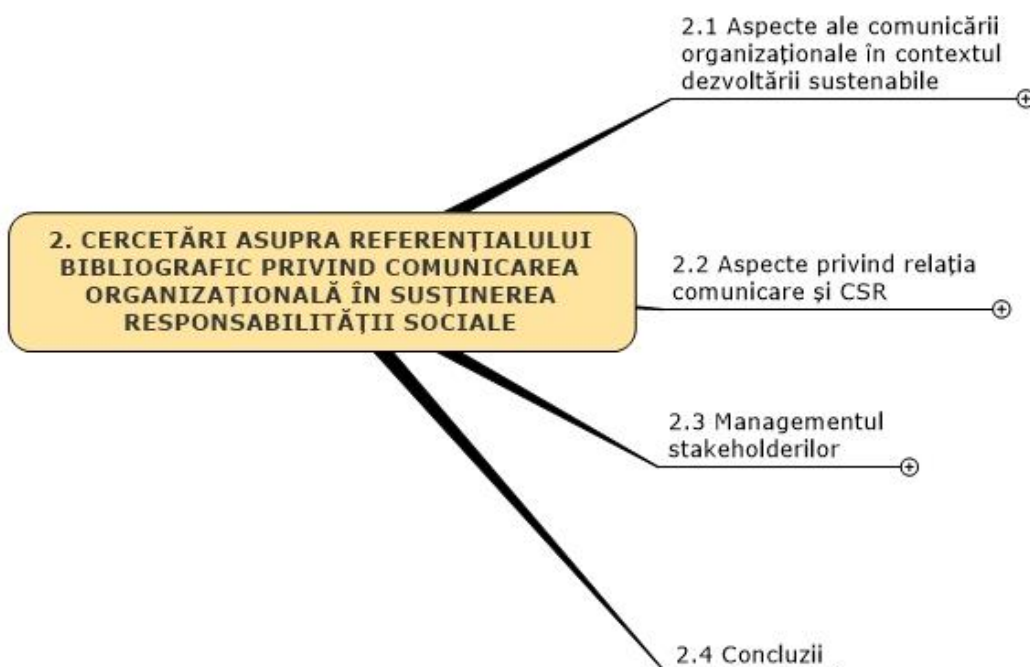


Fig. 2.1 Harta conceptuală a cercetărilor descrise în Capitolului 2

2.1 Aspecte ale comunicării organizaționale în contextul dezvoltării sustenabile

2.1.1 Motivație și importanță

Un studiu realizat încă din anul 2005 a arătat că gradul de conștientizare al clienților/consumatorilor sau chiar al angajaților cu privire la activitățile de CSR ale companiilor era redus. În 2009, întrebări cu privire la implicarea unor organizații în activități sociale sau de mediu, au obținut în mod constant răspunsul „nu știu”

(Bhattacharya ș. a., 2009). Aceste cercetări subliniază inadecvanța modului de comunicare al organizațiilor cu publicul, clienții sau alte categorii de stakeholderi ai organizației (Alsop, 2005).

Există o varietate de canale de comunicare prin care informații cu privire la activitățile realizate de către companii în materie de CSR pot fi difuzate. O companie poate comunica activitățile sale de CSR, prin documente oficiale, cum ar fi rapoarte anuale de responsabilitate socială, comunicate de presă sau postări pe site-ul oficial. Se pot folosi, de asemenea, reclame în mass-media sau ambalajele produselor pentru a comunica inițiativele de CSR asociate unor produse. Față de canalele de comunicare controlabile ale companiilor (cum sunt cele menționate anterior), există și canale care nu sunt controlate în totalitate de către companii de exemplu: forumuri de discuții, blog-uri, rețele de socializare. Acestea din urmă continuă să se dezvolte și să devină alternative tot mai serioase pentru crearea imaginii sau reputației unei firme (Benn ș. a., 2014).

Companiile nu ar trebui să subestimeze nici puterea angajaților ca și comunicatori ai strategiilor de CSR (Bhattacharya ș. a., 2009). Din moment ce angajații au relații cu alți stakeholderi, prin legăturile lor sociale, și sunt considerați ca o sursă de informații credibile de către aceste grupări, companiile ar trebui să evidențieze în strategiile lor de comunicare rolul comunicării interne și să găsească modalități de a converti angajații în „ambasadori” sau „avocați CSR” (Pomeroy și Johnson, 2009).

Comunicarea eficientă este o parte fundamentală a mediului de afaceri deoarece oferă o legătură esențială între oameni și sprijină relațiile dintre aceștia. Lipsa comunicării eficiente într-o companie scade productivitatea și generează obstacole în performanța afacerii. Comunicarea eficientă elimină dilemele și confuzia ce pot provoca întârzierea proceselor. Atunci când oamenii comunică eficient în timpul proceselor de muncă, aceștia pot fi mai productivi deoarece ei știu ce se așteaptă de la ei (Fistis, 2015).

Definită ca „îndeplinirea nevoilor generației actuale fără a compromite abilitatea generațiilor viitoare de a-și îndeplini propriile nevoi”, sustenabilitatea a devenit o nevoie reală pentru societate și indivizi. Preocuparea publică despre aspectele legate de mediu a înregistrat o creștere exponențială. Publicul a devenit din ce în ce mai sensibil la problemele referitoare la gestionarea deșeurilor, reciclare, dezvoltare sustenabilă, producție curată, CSR sau ciclul de viață al produsului. Comunicarea cu publicul are un rol cheie pentru a face înțeleasă dezvoltarea sustenabilă. Comunicarea este ubicuă, fiind prezentă în toate etapele de planificare și implementare a politicilor și practicilor sustenabile (nivelul tactic al implementării), având o putere extraordinară de a schimba vechile obiceiuri și de a inspira (Benn ș. a., 2014; Fistis, 2015).

Deci, comunicarea eficientă privind aspectele legate de sustenabilitate este o provocare deoarece există nevoia de informații despre (Sueldo, 2016):

CE TREBUIE SĂ COMUNICĂM? CUM SĂ COMUNICĂM (EFICIENT)?

Cercetările prezentate de Van Riel și Fombrun (2007) susțin trei forme de comunicare corporativă: comunicare managerială, comunicare de marketing și comunicare organizațională.

Comunicarea managerială se referă la comunicarea cu părțile interesate interne, desfășurată de manageri în cadrul proceselor de management, și are ca scop atingerea obiectivelor de performanță și dezvoltare ale organizației.

Comunicarea de marketing are drept scop creșterea vânzărilor produselor și serviciilor oferite de organizație, dar și crearea unei imagini favorabile pe piață, în rândul clienților sau potențialilor clienți și a altor categorii de stakeholderi externi, asupra

produselor, serviciilor, brandului și asupra organizației, în ansamblu. Comunicarea cu părțile interesate și manifestarea responsabilității față de aceștia, în contextul activităților de marketing, vin în sprijinul dezvoltării sustenabile a organizației. Mai mult, în abordarea celor doi autori Van Riel și Fombrun (2007), *comunicarea organizațională* este prezentată având ca scop poziționarea organizației în mediul ei de funcționare, ea cuprinzând activități de comunicare cu un public extern larg și are ca prim obiectiv generarea, prin relaționare, a unei *percepții pozitive despre organizație*, percepție care poate susține dezvoltarea sustenabilă a organizației.

Comunicarea trebuie adaptată obiectivelor pentru care se realizează și auditoriului său, publicul cărui i se adresează. Mesajele organizației către părțile interesate se transmit pe diferite canale, utilizând diferite forme și instrumente de comunicare. Pentru o comunicare specifică este adecvată folosirea tehnologiilor noi, de exemplu: webinarii, video conferințe, internet, intranet, newsletter, reviste, pliante etc. De asemenea, postările și comunicarea pe rețelele de socializare au un impact pozitiv. Instrumentele de comunicare folosite cu predilecție de către companii sunt: paginile web, blogurile, comunicarea prin mass media, interviurile, discursurile, demonstrațiile, angajarea în programe educaționale, punerea la dispoziția publicului a unei „cutii pentru reclamații” on-line și alte forme ce permit inter-relaționarea companie – stakeholderi, prin comunicarea bidirecțională (Cândea și Cândea, 2014). Un aspect important, ce trebuie menționat, este acela că în cadrul managementului părților interesate, se poate adopta comunicarea unidirecțională pentru influențare și convingere (cum este cazul comunicării de marketing), dar și cea bidirecțională, desfășurată sub forma dialogului ca în cazul comunicării de relaționare, având scop influențarea, convingerea și colaborarea (Cândea și Cândea, 2014; Benn ș. a., 2014; Sueldo, 2016).

Ca urmare, fiecare organizație trebuie să realizeze un plan de comunicare care să cuprindă obiectivele, descrierea mesajelor, frecvența comunicării și canale de comunicare pentru fiecare parte interesată. O posibilă problemă în stabilirea unui astfel de plan este că acesta poate conduce la supra-abundență în informare. De aceea la momentul stabilirii planului trebuie să se țină seama de o limită a „cantității de informare prin comunicare” determinată de capacitatea unui individ de a recepționa, codifica și gestiona în mod eficient informații. În acest context de reținut sunt următoarele date³¹:

- 1000 de angajați selectați din companii listate în topul Fortune 100, trimit și primesc aproximativ 1800 de mesaje în fiecare zi prin telefon, e-mail, fax, adrese tipărite, note, sau direct, prin comunicarea față în față;
- angajații rețin doar 50% din informațiile comunicate, superiorii doar 60%;
- în comunicarea orală, aproximativ 30% din informație se pierde în procesul de transmitere.

2.1.2 Aspecte ale comunicării individuale (interpersonale)

Pentru a înțelege procesul de comunicare organizațională și pentru al plasa sau atașa unui anumit interes și destinatar, trebuie să fie înțelese modalitățile și structura procesului de comunicare la nivel individual. Astfel, în Fig. 2.2 se prezintă structura procesului de comunicare unidirecțională, cunoscut și sub denumirea de modelul Shannon și Weaver (1998).

³¹ www.ehow.com/about_6515179_effective-communication-important-business_.html#ixzz33SeE91dU

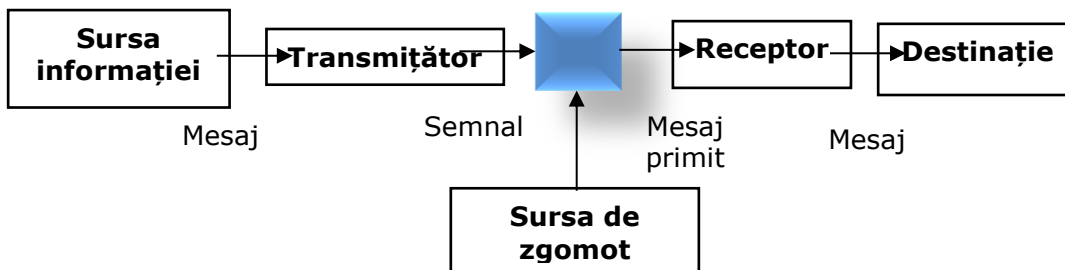


Fig. 2.2 Elementele de bază ale procesului de comunicare (Shannon și Weaver, 1998)

Conform celor prezentate în Fig. 2.2, elementele de bază ale procesului de comunicare sunt:

- sursa de informare care produce un mesaj;
- transmițătorul care prelucrează mesajul pentru a crea un semnal care să poată fi trimis printr-un canal;
- canalul de comunicare definit de mediul în care semnalul, care transportă informația aferentă mesajului, este trimis;
- receptorul, care transformă semnalul înapoi în mesajul intenționat a fi livrat;
- destinația care poate fi o persoană sau o mașină, pentru care mesajul este destinat.

Între transmițător și receptor poate interveni, adeseori, o sursă de zgomot care se poate constitui ca facilitator sau perturbator al transmiterii semnalului către receptor.

După cum se poate observa în Fig. 2.2., modelul lui Shannon și Weaver prezintă un proces de comunicare unidirecțională, în care emițătorul transmite un mesaj/informație către un destinatar (sau receptor), dar fără indicarea grafică a existenței unui răspuns la mesajul/informația recepționat. Apariția și dezvoltarea ciberneticii a impus extinderea modelului Shannon și Weaver la unul bi-direcțional prin introducerea feed-back-ului (Fig. 2.3).

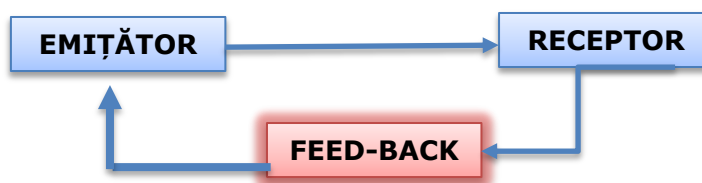


Fig. 2.3 Modelul simplificat al procesului de comunicare cu feed-back

Comunicarea eficientă, la nivel individual, nu se referă doar la calitatea unui individ de a fi un bun orator sau de a fi informat cu privire la subiect. Procesul de comunicare este influențat de numeroși factori (determinanți) după cum este sintetizat și descris în Tabelul 2.1 (Fistis, 2015; Sueldo, 2016).

Tabelul 2.1 Determinanți ai procesului de comunicare eficientă
(Fistis, 2015; Sueldo, 2016)

Nr. crt.	Determinant	Caracterizare
1.	Atitudinea	Se referă la predispoziția interioară a unei persoane de a acționa într-un anumit mod față de o situație. O persoană cu atitudine negativă poate răspunde cu „sunt convinsă că nu este folositor și nu va funcționa”. Pe de altă parte, o persoană cu atitudine pozitivă va răspunde cu „haideti să încercăm, nu avem nimic de pierdut”.
2.	Contextul social și cultural	Diferitele culturi și grupuri etnice au diferite modele de comunicare. De exemplu, francezii sau italienii sunt deseori sociabili, vorbăreți și dispuși să împartă gânduri și sentimente. Oamenii din țările din Asia de sud-est sunt tăcuți și rezervați. Aceștia par stoici și reticenți să discute despre sentimentele personale cu persoane din afara familiei.
3.	Experiențele din trecut	Experiențele anterioare pozitive sau negative influențează abilitatea de comunicare a unei persoane. De exemplu, tinerii ce au fost criticați de părinți atunci când au încercat să-și exprime sentimentele pot dezvolta o imagine proastă despre sine și simt că opiniile lor nu contează. Prin urmare, aceștia pot evita să interacționeze cu alte persoane, devin indeciși atunci când li se cere opinia sau sunt de acord cu ceilalți pentru a evita ca opinia lor să facă obiectul criticii sau confruntării (comportament non-assertiv).
4.	Cunoștințe despre subiect	O persoană educată sau informată despre anumite subiecte poate comunica cu ceilalți la un nivel înalt de înțelegere. Receptorul, care nu are prea multe informații despre subiectul dezbătut, este posibil să nu înțeleagă mesajul sau să-l considere pe emițător un expert.
5.	Abilitatea de a relaționa cu alte persoane	Anumite persoane sunt oratori din naștere, altele pot avea o trăsătură intuitivă care le permite să spună lucrul potrivit la momentul potrivit. Aceste persoane sunt comunicatori buni
6.	Percepția interpersonală	Se referă la procesele mentale prin care informațiile intelectuale, senzoriale și emoționale sunt reorganizate logic și util, ceea ce determină modul în care percepem celelalte persoane.
7.	Factorii de mediu (timpul, locul, numărul persoanelor prezente sau nivelul de zgomot)	Aceștia pot influența comunicarea între persoane în mediul respectiv. Timpul este important pe parcursul derulării unui proces de comunicare; un răspuns bine temporizat atrage atenția celorlalți.

Sintetizând și focalizându-ne asupra contextului de cercetare, în Fig. 2.4 se prezintă elementele principale ale unei comunicări eficiente (Facey, 2013, Robinson, 2012). Acestea sunt:

- **Ascultarea eficientă** – dacă individul nu are competențe bune de ascultare, acesta nu poate fi un bun comunicator. Ascultarea nu este un rol pasiv într-o conversație care implică comunicarea eficientă; ea poate fi folosită pentru a direcționa o conversație (individul trebuie să fie concentrat complet asupra celui care vorbește, evitând întreruperile, judecata subiectului, manifestând interes);
- **Vorbirea eficientă** este o conversație convingătoare dezvoltată și adaptată pentru a se potrivi ocaziei, care urmărește un scop special și este corespunzătoare indivizilor care ascultă. În acest sens, un vorbitor eficient trebuie să cunoască publicul, obiectivele de comunicare și mediul;
- **Comunicare nonverbală eficientă** (limbajul trupului include expresii faciale, mișcări ale corpului, contact vizual, postură, tonul vocii și chiar tensiune musculară și respirația) este direct legată de modul în care un subiect implicat într-un proces de comunicare privește, ascultă, se mișcă și reacționează față de o altă persoană. Toate acestea spun multe despre modul în care acea persoană percepe și simte contextul, mesajul, mijloacele etc. de comunicare în cauză. Dezvoltarea abilității de a înțelege și folosi comunicarea nonverbală poate ajuta în conectarea cu ceilalți interlocutori, poate facilita exprimarea sentimentelor mai sugestiv sau ieșirea din anumite situații nefavorabile, precum și în construirea unor relații mai bune la muncă și în societate;
- **Conștientizare emoțională eficientă** – Emoțiile au un rol important pentru modul în care comunicăm, sentimentele putând motiva adoptarea unui anumit stil de comunicare sau luarea deciziilor. Modul în care reacționăm la replici bazate pe emoții și limbaj nonverbal afectează atât modul în care înțelegem alte persoane, dar și modul în care acestea ne înțeleg. Dacă nu suntem conștient de sentimentele noastre și nu înțelegem modul în care ne simțim, precum și cauzele acestora, va fi dificil să comunicăm sentimentele și nevoile noastre altor persoane. Acest lucru poate duce la frustrare, neînțelegeri și conflict. Atunci când nu abordăm aspectele ce ne deranjează cu adevărat sau ne implicăm în certuri meschine, certându-ne cu interlocutorii sau partenerii din procesul de comunicare.

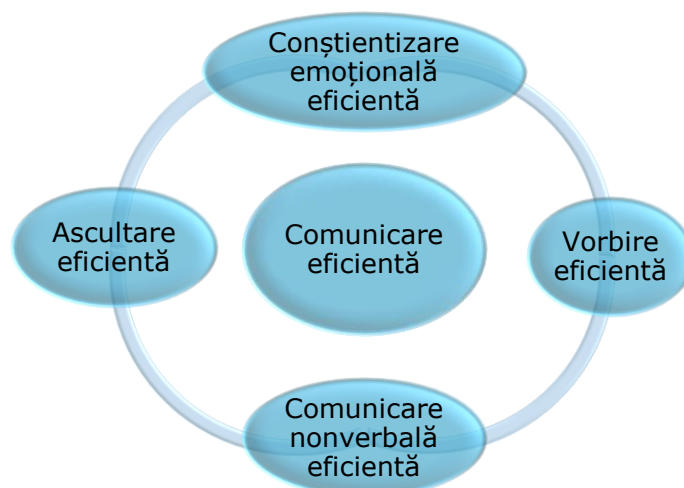


Fig. 2.4 Elementele comunicării individuale eficiente (Robinson ș. a., 2012)

Conștientizarea emoțională oferă instrumente necesare atât pentru a ne înțelege pe noi înșine, dar și celelalte persoane, precum și mesajele reale pe care celelalte persoane ni le comunică. Deși conștientizăm că sentimentele noastre pot părea simple, mulți oameni ignoră sau încearcă să inducă emoții puternice precum furia, supărarea și frica. Cu toate acestea, abilitatea de a comunica depinde de modul în care ne conectăm cu aceste sentimente. Dacă ne este frică de emoții puternice sau dacă insistăm să comunicăm doar la un nivel rațional, acest lucru va afecta abilitatea noastră de a înțelege pe deplin celelalte persoane, de a soluționa problemele în mod creativ, de a soluționa conflicte sau de a construi o conexiune afectuoasă cu cineva. **Conștientizarea emoțională facilitează** (Fistis, 2015; Sueldo, 2016):

- Procesele de înțelegere și empatie față de ceea ce deranjează între membrii unui grup de persoane;
- Înțelegerea propriei persoane, inclusiv ceea ce ne deranjează și ceea ce dorim cu adevărat;
- Motivarea, înțelegerea și empatie față de persoanele cu care interacționăm, chiar dacă nu o agreăm pe ea/el sau mesajul acesteia;
- Comunicarea clară și eficientă, chiar și atunci când transmitem mesaje negative;
- Construirea de relații puternice, de încredere și pline de satisfacții, precum și gândirea creativă, soluționarea problemelor sau conflictelor.

Conștientizarea emoțională este o aptitudine ce poate fi formată și studiată. Putem dezvolta conștientizarea emoțională dacă învățăm cum să intrăm în contact cu emoțiile dificile și să gestionăm sentimentele incomode, inclusiv furia, supărarea, frica, dezgustarea, surprinderea și bucuria. Atunci când știm să facem acest lucru, putem avea controlul emoțiilor și comportamentului nostru în fiecare situație provocatoare și să comunicăm mai clar și eficient (Fistis, 2015).

Deoarece subiectul inteligenței emoționale în comunicare este extrem de dezbătut în literatura de specialitate actuală, în continuare se prezintă instrumente eficiente pentru cunoașterea și dezvoltarea acesteia.

a. Harta empatiei

Omul prin natura lui este o ființă emoțională. Înainte de a gândi și acționa, individul este influențat și uneori dominat de emoții.

Harta empatiei este un instrument rapid și vizual al tehnicii denumite „Personas” care permite explorarea emoțiilor, temerilor, preocupărilor etc., ce alimentează fiecare individ. În cazul aplicării acestui instrument asupra părților interesate pot fi cunoscute și analizate aspecte privind empatia acestora. De asemenea, harta empatiei permite construirea unui profil al părților interesate din sursele de informații colectate și procesate, interpretate. Harta a fost dezvoltată de Scott Matthews de la XPLANE pe baza argumentelor aduse de David Gray în anul 1993. Harta este un instrument care se poate aplica acelor stakeholderi, care trebuie implicați în proces, în special a celor denumiți actori-cheie.

Scott Matthews a dezvoltat harta empatiei ca un joc, iar obiectivul a fost acela de a crea un grad de empatie față de o anumită persoană (Gray ș. a., 2010). O hartă a empatiei este utilizată atunci când apare o nevoie privind înțelegerea unei alte persoane. Acest instrument se bazează pe observații (nu este un proces bazat pe cercetare) fiind o abordare centrată pe o persoană vizată, ceea ce presupune înțelegerea celui alt individ și a posibilității de a privi lumea prin ochii acestuia. Prin interviuri și observații se caută lucruri concrete care descriu experiența sau abilitățile unei persoane. O hartă a empatiei arată nevoile unei persoane și poate

dezvăluie oportunități cu privire la modul de abordare, la comportamentul acelei persoane. Harta reprezintă vizual ceea ce interviuatorul trebuie să observe atunci când are intenția de a empatiza cu o anumită persoană.

Matthews a propus șase domenii diferite, care ar trebui să fie observate atunci când se face o hartă a empatiei. În plus față de acestea, Bland (2012) a mai adăugat două domenii: „problemele” și „câștigurile”, considerate importante în cadrul analizei.

Cercetări recente (De Vicente ș. a., 2016) au adăugat la cele opt dimensiuni ale hărții și „idealurile”, rezultând astfel o hartă a empatiei extinsă pentru analiza și înțelegerea părților interesate cu nouă dimensiuni: gândirea, vederea, auzul, vorbirea, emoțiile, acțiunile, idealurile, problemele și câștigurile (Fig. 2.5).

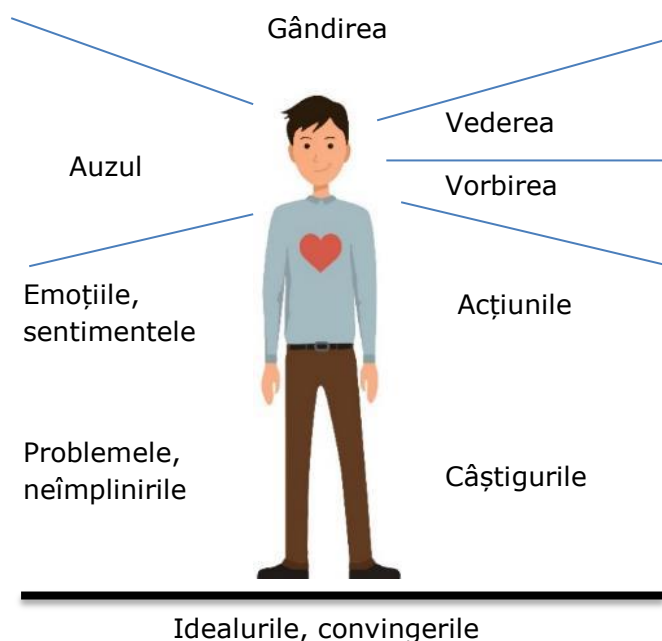


Fig. 2.5 Harta empatiei (adaptare după De Vicente ș. a., 2016)

Descrierea celor nouă zone răspunde la întrebări specifice exemplificate în Tabelul 2.2.

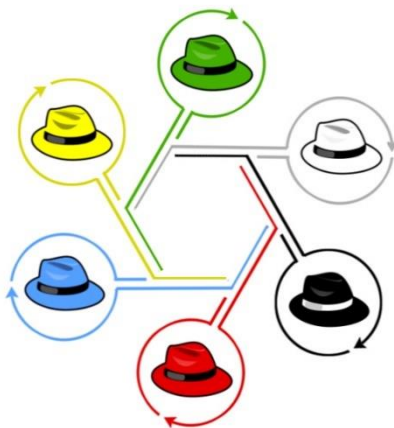
Tabelul 2.2 Descrierea celor nouă dimensiuni ale hărții empatiei

Dimensiuni	Întrebări
Vederea	Ce observă persoana în mediul său înconjurător?
Vorbirea	Ce spune persoana în mod frecvent? Care sunt frazele sau cuvintele pe care le utilizează constant?
Acțiunile	Care sunt activitățile preferate? Care sunt lucrurile pe care persoana le face zilnic?
Gândirea	La ce se gândește persoana? Gândurile sunt aceleași cu acțiunile sau cuvintele?
Auzul	Ce ascultă persoana? Ce sunete sau cuvinte observă persoana?

Emoțiile, sentimentele	Ce simte persoana? Cum o afectează mediul înconjurător? Reușește să își gestioneze emoțiile?
Problemele, neîmplinirile	Care sunt provocările cu care se confruntă persoana? Este ceva la care nu reușește să găsească soluții sau să se adapteze?
Câștigurile	Ce înseamnă succes pentru ea/el? Ce obiective încearcă să atingă?
Idealuri, convingeri	Care îi sunt convingerile și credințele?

b. Comunicarea creativă sau tehnica celor „șase pălării gânditoare”

„Șase pălării gânditoare” (engl. six thinking hats) este un instrument de lucru creat de Edward de Bono. Practic, metoda ghidează vizualizarea unei situații dintr-o perspectivă globală. Cele „șase pălării” reprezintă șase căi de gândire diferite. „Purtând mental” fiecare pălărie se poate focaliza gândirea într-o conversație sau într-o ședință pe unul din cele șase moduri de gândire. Dintre toate tipurile de gândire, se poate alege cel care se potrivește cel mai bine destinatarului sau interlocutorului individual, sau pot fi utilizate combinații sau toate tipurile de gândire pentru a se asigura că toți destinatarii sunt atinși pozitiv de mesajul transmis. Descrierea semnificației celor șase pălării este prezentată în Fig. 2.6.



Conform (De Bono și De Bono (1999)), „Pălăria Albă” se bazează pe informații, fapte, figuri, informații disponibile sau necesare. „Pălăria Galbenă” se concentrează pe beneficii și aspecte pozitive. „Pălăria Roșie” dezvăluie intuițiile, sentimentele și emoțiile. „Pălăria Neagră” este pălăria problemelor, criticilor și a precauțiilor. „Pălăria Verde” este cea a creativității, schimbării, a alternativelor, a propunerilor, a ceea ce este interesant și provocativ. „Pălăria Albastră” este pălăria coordonării. Nu vizează un subiect în sine, ci procesul gândirii.

Fig. 2.6 Descrierea metodei celor „Șase pălării gânditoare”

Utilizând acest model se pot identifica mai multe căi de transmitere a unui mesaj. Un argument pentru folosirea acestui model de comunicare creativă este faptul că oamenii pot fi și sunt influențați de diferite tipuri de comunicare. Unii sunt influențați de mesaje profund emoționale, alții sunt adepții raționamentului logic, iar un al treilea grup pot avea nevoie de o mare cantitate de informații obiective, pentru a realiza propriul lor raționament.

Metoda „Șase pălării gânditoare” este și un instrument eficient pentru analiza și rezolvarea problemelor organizaționale, putând fi utilizată ca suport al comunicării și a procesului decizional. Analiza **Avantajelor**, **Beneficiilor**, **Constrângerilor** și a **Dezavantajelor (ABCD)** pot fi utilizate pentru a înțelege

2.1 - Aspecte ale comunicării organizaționale în contextul dezvoltării sustenabile 71

interlocutorul, situația și modul de comunicare într-un mod eficient (Aithal ș.a., 2016) (Tabelul 2.3).

Tabelul 2.3 ABCD pentru aplicarea metodei celor 6 pălării în managementul părților interesate (adaptare după Aithal ș.a., 2016)

Aspecte cheie	Avantaje	Beneficii	Constrângeri	Dezavantaje
Utilitatea metodei	Invenții / descoperiri	Extinderea oportunităților	Competiția	Priorități diferite
Fiabilitatea metodei	Interese similare	Mai multe soluții pentru aceeași problemă	Consens	Cadru de spirit în timp ce gândirea
Valabilitatea metodei	Gestionarea unei probleme complexe	Soluții simple	Interese diferite	Gândire laterală
Aplicabilitatea metodei	Îmbunătățește gândirea în grup	Noi modele de afaceri	Captarea atenției	Haos

2.1.3 Combaterea atitudinii de rezistență față de sustenabilitate

În domeniul emergent al afacerilor ecologice, sustenabile comunicarea are un rol determinant în determinarea managerilor și organizațiilor să treacă la acțiune investind într-un produs nou, un serviciu nou sau să încerce implementarea unei noi metode de lucru care ar avea un impact mai redus asupra mediului și populației, simultan cu generarea unui efect economic pozitiv. În fiecare zi ne lovim de rezistența la schimbare. Din perspectiva practică, se pot menționa *cinci moduri pentru a combate rezistența față de sustenabilitate* (Esty, 2013):

1. Acceptați rezistența – Liderii, managerii inovativi și competenți au provocat schimbarea pentru sustenabilitate și CSR, inițiind procese de comunicare unu la unu cu celelalte persoane din interiorul și exteriorul organizației (stakeholderi). În timpul acestora, ei se orientează mai degrabă spre aspecte ce vizează rezistența la schimbare decât să atace sau să punteze defectele gândirii celeilalte persoane. Aceștia întreabă cu grijă despre toate fricile, reacțiile și preocupările posibile;

2. Creați o poveste convingătoare – Pentru ca oamenii să accepte un produs sau o idee nouă, schimbarea în general, aceștia trebuie să înțeleagă de ce contează acel produs sau idee. O poveste convingătoare presărată cu dramă, culoare și emoție îi va implica și va atrage sprijinul acestora în moduri în care listele de caracteristici și beneficii ale produsului, de exemplu, nu o pot face.

3. Păstrați-vă concentrarea și utilizați alianța eficientă cu acele persoane care cred în valorile sustenabilității în acțiune! Acest fapt presupune crearea unui grup de aliați în demersul schimbării pro-sustenabilitate și CSR;

4. Implicați grupuri mici – Cercetările au demonstrat faptul că implicarea oamenilor în grupuri mici de dezbateri este un mod excelent de a accepta o nouă idee. Comunicarea între membrii aceleiași organizații s-au dovedit a fi mult mai eficientă pentru acceptarea ideilor și răspândirea informațiilor decât discursurile sau materialele scrise;

5. Fiți flexibil și răbdător – recomandarea este ca managerii să acorde șansă succesului. Mai mult, înțelegerea dinamicii rezistenței și adoptarea strategiilor corecte pentru a aborda rezistența, vor face mai ușoară anticiparea și adaptarea la

pasul lent al schimbării. În acest caz, metodele și mijloacele de managementul schimbării sunt deosebit de utile.

2.1.4 Sinteza unor idei practice privind comunicarea pentru CSR și sustenabilitate

Dintre toate informațiile prezente în literatura de specialitate am identificat mai multe metode ce permit filtrarea informațiilor și evidențierea faptului că sustenabilitatea și CSR sunt subiecte mult prea importante pentru o organizație, iar aceasta trebuie să-și mobilizeze energia pentru a le descrie în urma unor procese de comunicare eficiente. Pe baza sintezei referențialului bibliografic și a experienței proprii, în continuare se prezintă câteva idei importante ce trebuie avute în vedere în acest caz (Benn ș. a., 2014; Sueldo, 2016):

1. Comunicarea, care poate fi văzută ca un contact sau chiar o ascultare, oferă o evaluare tangibilă a succesului. Se recomandă un rezumat succint tipărit, în mod sustenabil, pentru a susține raportul principal, complex, privind responsabilitatea socială a întreprinderilor (disponibil online pentru a asigura transparența maximă), inițiativa de sustenabilitate sau chiar strategiile aferente. În plus, pot fi dezvoltate secțiuni ale web site-ului organizației, serii de e-mail-uri și buletine informative electronice pentru a lansa și promova abordarea unei companii privind CSR (Szatmari ș. a., 2012).

2. Dezvoltarea unui brand/identități care să reprezinte și să evidențieze eforturile dvs. privind sustenabilitatea este foarte eficientă. Această muncă poate și ar trebui aliniată cu brand-ul general al organizației însă trebuie să fie destul de diferită pentru a convinge publicul țintă să învețe mai mult sau cel puțin să continue cercetările. Un brand sustenabil poate deveni cu ușurință recunoscut, completând reputația pozitivă a unei companii. Acest lucru este avantajos pentru recrutarea și păstrarea angajaților, implicarea acestora și fidelizarea clienților. Campaniile de CSR asociate unor produse, servicii sau branduri sustenabile sunt cele mai eficiente și atractive pentru public, consumatori;

3. Rapoartele, în special, pot **crea o temă și un titlu memorabile** care se leagă strâns cu aptitudinile esențiale ale organizației. *Cu cât sunt mai creative, cu atât mesajul acestora este mai eficient!* Poate fi o schimbare a denumirii întreprinderii sau o tentativă creativă de descriere a culturii întreprinderii. O temă convingătoare și un titlu memorabil pot avea o contribuție semnificativă și pot duce comunicările legate de CSR și sustenabilitate la următorul nivel datorită impactului lor puternic asupra publicului (Szatmari ș. a., 2012);

4. Cu ajutorul unui material tipărit, multe măsuri sustenabile pot fi adoptate! În plus, dacă acele măsuri sunt respectate, poate fi adăugat un logo de certificare. De exemplu, certificări bine cunoscute și accesibile care ar trebui avute în vedere, cum sunt: certificarea produselor ecologice, etichetare ecologică, utilizarea responsabilă a resurselor forestiere, logo de certificare ecologică, certificare a produselor fără clor etc.;

5. Este necesar **să profitați de noile soluții tehnologice care susțin comunicarea în domeniul CSR și al sustenabilității**, precum (Fistis, 2015):

- **rețele sociale** — încercați să etichetați colegii și alți angajați în fotografiile de pe Facebook cu mesaje focalizate pe sustenabilitate (adică „Happy Earth Day”, „Celebrate Sustainability” și „Go Green”). Nu utilizați doar hash tag-uri, creați-le;
- **coduri QR** scanate de telefoanele mobile – crearea și implementarea unui cod QR este o tendință și reprezintă un mod creativ și responsabil față de mediu pentru răspândirea mesajelor susținând procese de comunicare în manieră

sustenabilă. Trebuie doar să vă asigurați că dispozitivul pentru scanarea codurilor QR este optimizat pentru telefoane mobile și este amplasat și dimensionat pentru a asigura un acces facil;

- **Sondaje online, studii și concursuri cu premii** – aceste instrumente care asigură o evaluare ușoară nu numai că oferă informații extraordinare pentru a îmbunătăți procesele de comunicare ale companiei despre campaniile CSR sau proiecte privind dezvoltarea sustenabilă, dar induc utilizatorilor sentimentul că se simt implicați într-o activitate importantă.

2.2 Aspecte privind relația comunicare și CSR

2.2.1 Informarea publicului despre acțiunile CSR

Comunicarea (informarea) din zona responsabilității sociale nu este parte doar a politicilor de relații publice ale organizației, chiar dacă folosește aceleași canale de comunicare, ci constituie un proces integrat în strategia și politicile organizației, în politicile de resurse umane, în comportamentul managerilor și în cadrul comunicării organizaționale, în ansamblu. Comunicarea responsabilității sociale trebuie să depășească granițele compartimentelor specializate și să intre în atribuțiile întregii organizații. Toate departamentele organizației, managementul resurselor umane, relațiile publice, marketingul, producția, financiarul etc. trebuie să comunice angajarea organizației în acțiuni, proiecte, inițiative de CSR (Benn ș. a., 2014; Sueldo, 2016).

2.2.2 Rolul dialogului social în strategiile de CSR

Responsabilitatea socială are o componentă ce se adresează mediului intern organizațional, și anume crearea unor condiții de viață și de muncă mai bune. Relațiile angajator-angajat se constituie ca bază a dialogului social în întreprindere. Organizația Internațională a Muncii (OIM) definește dialogul social ca fiind „totalitatea discuțiilor, consultărilor, negocierilor și a acțiunilor comune care implică cele două părți ale industriei, angajator - angajați sau patronat – syndicate”. Formele dialogului social sunt diferite de la o țară la alta. În unele țări, dialogul social implică doar două părți, iar în altele, trei părți, prin includerea guvernului sau a autorităților locale sau regionale în procesul de comunicare (Szatmari ș. a., 2012; Benn ș. a., 2014; Sueldo, 2016).

În Europa, dialogul social a fost recunoscut pentru prima dată în anul 1986 și a fost legiferat prin Tratatul de la Maastricht din 1993. Odata cu introducerea monedei euro și creșterea gradului de integrare a economiilor statelor membre, dialogul social european a crescut în importanță. Astfel, prin intermediul liniilor bugetare de dialog social este acordat sprijin financiar din partea Uniunii Europene proiectelor transnaționale. Un astfel de fond este și Fondul Social European (FSE) pentru consolidarea organizațiilor prin transfer de tehnologii, know-how etc, prin intermediul căruia se acordă sprijin financiar partenerilor sociali la nivel național³².

Începând cu anul 1975, Uniunea Europeană, prin Fundația Eurofound, agenție tripartită care furnizează informații în domeniul politicilor sociale și al politicilor legate de muncă a realizat studii și sondaje de piață privind condițiile de viață și de muncă la nivelul partenerilor. Rapoartele publicate de-a lungul vremii au

³² www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en

contribuit la dezvoltarea politicilor sociale și de ocupare a forței de muncă din Uniunea Europeană³³.

2.2.3 Publicitatea campaniilor CSR

Nu se poate vorbi despre publicitatea campaniilor CSR fără a aminti câteva aspecte de bază ale marketingului. Kotler (2001) recunoaște faptul că publicitatea este: „ansamblul de instrumente tactice de marketing, controlabile, pe care firma le combină cu scopul de a produce reacția dorită pe piața țintă”, instrumente care se pot extrapola și în zona responsabilității sociale prin combinarea celor 4P (Produs-Plasament-Promovare-Preț) în scopul obținerii impactului dorit în relația cu stakeholderii (părțile interesate).

Atunci când sunt combinate două sau mai multe tehnici sau mijloace promoționale se obține un mix promoțional, asimilat și identificat unui mix de comunicare. Acesta este conceput pentru o mai bună eficiență și eficacitate în atingerea obiectivelor propuse, limitat fiind de resursele financiare disponibile și alocate, precum și de grupul țintă vizat. Instrumente folosite în mod curent pentru definirea unui mix promoțional (de exemplu, reclama, promovarea vânzărilor, relațiile publice (RP), afișele publicitare, vânzarea personală etc.) sunt folosite, de asemenea în toate tipurile de campanii, de la cele de promovare a vânzărilor și până la cele destinate promovării unor proiecte, cum ar fi cele de CSR.

În lumea publicității (Balaban, 2005) este definită o „linie” metaforică - **the line**, ca fiind linia imaginară dintre folosirea media pentru care se plătește și cea pentru care nu se plătește. Publicitatea **above the line (ATL)** sau de-asupra liniei, poate însemna plata unui spot publicitar pentru televiziune, radio și cinematografie, comunicat de presă pentru presa scrisă, afișul publicitar pentru publicitatea outdoor, publicitatea plătită prin internet. Publicitatea **below the line (BTL)** sau sub linie utilizează evenimentele, pliante informative, obiectele promoționale etc. Utilizarea într-o manieră integrată a tuturor instrumentelor sub-mixul-ui comunicațional poate fi interpretată ca publicitate **trough the line (TTL)** sau pe linie.

În ceea ce privește publicitatea în mass-media, câteva observații punctuale se impun a fi făcute (Oprea, 2005; Szatmari ș. a., 2012; Benn ș. a., 2014; Sueldo, 2016):

- Publicitatea în mass-media joacă un rol important în aducerea la cunoștință, informarea și, mai apoi crearea unei percepții pozitive în rândul populației, cu privire la proiectele CSR. Întrebarea este însă cum se poate măsura eficiența publicității și care sunt metodele cele mai adecvate spre a fi folosite de către organizații pentru îndeplinirea scopului lor. Cercetările pot atinge indicatori de tipul nivelul de audiență, aria de acoperire, traficul web etc..
- Costul publicității vs. audiența radio-tv este un indicator care se stabilește în funcție de aria de acoperire la nivel național, zonal sau local (se calculează ca și „cost per o mie” de radioascultători sau telespectatori). La un prim nivel al analizei se face abstracție de eficacitatea mesajului publicitar din punctul de vedere al influenței asupra comportamentului publicului, reținându-se doar aspectul financiar al problemei.
- Există anumite particularități ale publicului vizat (în funcție de caracteristicile sale demografice, vârstă medie, gen, domiciliu, dar și relativ la studii, profesie, preferințe etc.), particularități care pot reprezenta atitudini în stabilirea unui plan media. Un exemplu în acest sens este și cel dat de Chelcea (2001) și anume

³³ www.eurofound.europa.eu/

faptul că populația matură cu vârsta cuprinsă între 41 și 50 ani este supra-consumatoare de emisiuni TV. Pornind de la astfel de realități dezvăluite în cercetările aplicative se poate planifica rolul și impactul publicității mass-media în schimbarea comportamentală a publicului vizat. Rolul televiziunii în formarea unor opinii sau în obținerea unor comportamente este foarte important și recunoscut. Prezentarea unor evenimente sau situații de criză transmise în direct (de exemplu, Revoluția de la 1989, anumite știri despre dezastre naturale etc.) afectează emoțional și comportamental publicul.

Un rol important în procesul de comunicare îl are considerarea **capitalul emoțional al organizației**, de obicei manifestat în relațiile sale cu părțile interesate. Acest lucru este perceput ca „energia organizației”. Deschiderea, sinceritatea în interacțiuni, vigilența organizației, implicarea angajaților este percepută ca o energie emoțională pozitivă; apatia, inerția, înstrăinarea, inflexibilitatea și cinismul prezente într-o organizație indică o energie negativă (Cândea și Cândea, 2014).

Atunci când o organizație împreună cu stakeholderii trec printr-un dezastru natural (inundații sau alte manifestări extreme ale fenomenelor atmosferice), reacțiile sunt tristețea sau chiar spaima, deoarece ceea ce a fost pierdut în criză nu mai poate fi recuperat, iar organizația în sine nu mai poate face nimic concret pentru a minimiza efectele distrugătoare ale naturii. În perioadele de criză, stările emoționale sunt exacerbate de lipsa de transparență și onestitate în comunicarea organizațională. În asemenea situații și încrederea în organizație este pusă la încercare (Borca ș.a., 2016). Este confirmat că organizațiile care au reacționat în timp util și au oferit răspunsuri pe măsura emoțiilor părților interesate, au suferit mai puține daune în ceea ce privește reputația decât cele care au adoptat o strategie tradițională și defensivă. Reputația și emoțiile sunt strâns legate prin atribuirea responsabilității (Coombs, 2007).

Organizațiile ar trebui să implementeze strategii de comunicare mai eficiente în situațiile de criză, trebuie să dezvolte o „cultură digitală” în rândul angajaților pentru a anticipa mișcările opiniei publice și pentru a reacționa în funcție de situația de criză specificată (Borca ș.a., 2016).

Comunicarea on-line este tipul de comunicare cu viteză mare de transmitere a mesajelor prin intermediul paginilor web, a blogurilor și a platformelor sociale. Comunicarea social-media, pare a fi forma preferată, datorită avantajului comunicării bidirecționale. Potrivit unui studiu realizat de Centrul de Cercetare Pew în anul 2015, aproape două treimi dintre adulții americani (65%) utilizează site-uri de socializare³⁴ pentru a transmite mesaje sau pentru a se informa.

Conform unei cercetări similare, Facebook este cea mai populară și mai frecvent utilizată platformă socială printre adolescenți, jumătate dintre aceștia folosesc Instagram și aproape toți folosesc Snapchat³⁵. Întrebați care dintre platformele sociale le folosesc cel mai mult, adolescenții (13-17 ani) au răspuns: 71% au raportat Facebook-ul ca fiind cel mai frecvent utilizat site, urmat de Instagram (52%) și Snapchat (41%) (Fig. 2.7).

Rapoartele de cercetare Pew au documentat în detaliu și modul în care dezvoltarea platformelor social-media au afectat aspecte precum munca, politica, modelele de comunicare din întreaga lume, modul în care oamenii obțin și împart

³⁴ Pew Research Center Survey, 2005-2006, 2008-2015 (fără date disponibile pentru 2007).

³⁵ Lenhart A. (2015). Teen, Social Media and Technology Overview 2015. Centrul de Cercetare Pew, aprilie 2015

informații despre sănătate, viața civică, știri, comunități, părinți, adolescenți, întâlniri și chiar asupra nivelului de stres al oamenilor³⁶.

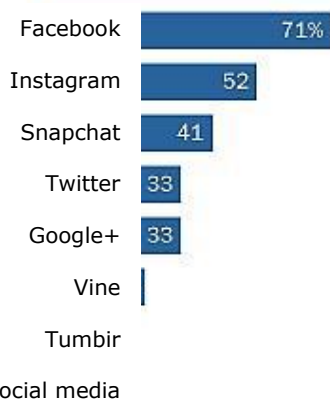


Fig. 2.7 Utilizarea mijloacelor social media

Se cunoaște că beneficiile CSR includ filantropia, o mai bună reputație a firmei; dezvoltarea pieței, simpatia comunității etc. Aceste aspecte însă, sunt greu cuantificabile, dar ele pot fi măsurate prin indicatori de genul statistici privind traficul web sau numărul de vizionări TV după prezentarea activităților de CSR.

2.2.4 Rolul participării publice în implementarea strategiilor de CSR

O cercetare realizată în anul 2014 pentru elaborarea de politici publice adecvate în domeniul revitalizării urbane (cu accent pe dimensiunea echității și accesibilității) demonstrează importanța participării publicului pentru evaluarea preferințelor și a percepției cetățenilor, precum și pentru evaluarea politicilor formulate în trecut - ce elemente au dat rezultate așteptate și care nu (Dumitru ș. a., 2014). Mai mult s-a evidențiat că participarea publicului generează și întărește sentimentul de apartenență a acestuia la o anumită regiune geografică (localitate) și intensifică motivația acestuia de a se implica în activități viitoare, care ar contribui, conform studiului menționat, la regenerarea urbană. Fără participarea publicului, politicile de planificare urbană adesea eșuează, implicând costuri politice, economice și emoționale, atât pentru cetățeni, cât și pentru factorii de decizie (Dumitru ș. a., 2014).

Pe de altă parte, studiul a arătat că este foarte important să se ia în considerare nu numai criteriile tehnice, bazate pe eficiență în procesul de elaborare a politicilor urbane, dar și criteriile de tip afectiv, cum ar fi cele legate de cultura și comportamentul (obiceiuri, tradiții) ale locului unde oamenii locuiesc sau muncesc.

Studii anterioare au demonstrat, de asemenea, că proiectele de dezvoltare din mediul urban care nu iau în considerare sentimentul de apartenență și specificul culturii locale pot eșua (Bonaiuto și colab., 1999).

³⁶ Pew Research Center's Teen Relationships Survey, Sept. 25 -Oct. 9, 2014 and Feb. 10-Mar.16, 2015 (1,060 respondenți cu vârste cuprinse între 13 și 17 ani)

2.3 Managementul stakeholderilor

2.3.1 Definiții ale conceptului de stakeholderi și modalitatea de realizare a managementului acestora

Conform Preston (1990), managementul părților interesate pentru gestionarea unei organizații (engl. Stakeholders Management) își are originea la începutul anilor 1930 în Statele Unite, atunci când General Electric Company a identificat patru grupe majore de interes pe care a trebuit să le ia în considerare: clienții, angajații, publicul larg și acționarii.

La ora actuală, există numeroase definiții pentru părțile interesate, ele tind să fie ori extinse și generalizate cum este definiția dată de Freeman (1984) care permite practic oricui să fie clasificat drept parte interesată, deoarece „aproape oricine poate afecta sau poate fi afectat de obiectivele unei organizații”, până la definiții specifice, înguste.

Standardul ISO 26000 prezintă următoarea definiție: „Partea interesată este un individ sau grup care afectează sau poate fi afectat de obiectivele unei organizații” (Freeman, 1984). „Individ sau grup care deține un interes în orice decizie sau activitate a unei organizații.”


Termenul parte interesată este definit diferit de două dintre cele mai cunoscute modele de responsabilitate socială, modelul părții interesate al lui Freeman și modelul ISO 26000. Diferența este bazată pe două cuvinte diferite folosite pentru a defini relația între organizație și părțile interesate: **efect și interes**.

Folosirea termenului „stakeholderi” (asimilat și în limba română și folosit în paralel cu sintagma „părți interesate”) s-a intensificat în anii `60 la Stanford Research Institute (acum SRI Internațional). Institutul a argumentat că este esențial ca managerii să înțeleagă preocupările acționarilor, angajaților, clienților, furnizorilor, creditorilor și societății, în general, în vederea dezvoltării obiectivelor pe care stakeholderii le-ar putea sprijini. Acest sprijin este necesar pentru a avea succes pe termen lung. Prin urmare, managementul ar trebui să exploreze în mod activ relațiile sale cu toate părțile interesate, în scopul de a dezvolta strategii de afaceri. Anii 1980 au oferit un mediu economic care a demonstrat puterea părților interesate și dezvoltarea managementului acestora.

În Tabelul 2.4 se prezintă o listă de definiții asupra conceptului de stakeholderi.

Tabelul 2.4 O lista cronologică a definițiilor părților interesate sau stakeholderilor

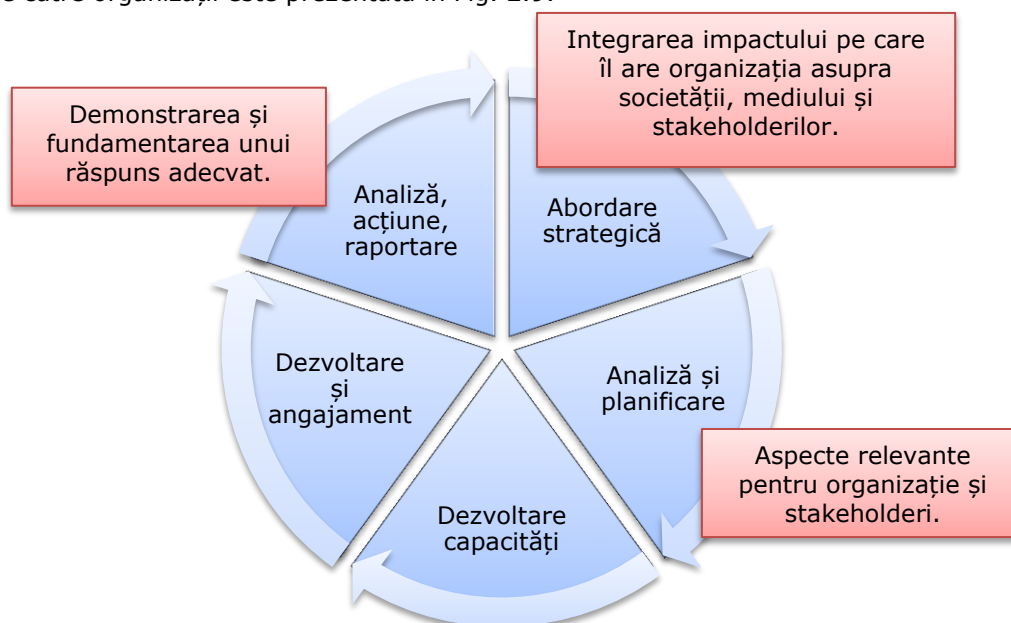
Anul	Sursa	Definiția
1984	Freeman, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston, MA: Pitman. Latest edition.	„orice grup sau individ, care poate afecta sau este afectat de realizarea obiectivelor organizației.”
1991	Wideman, R.M. Wideman, R. M. Project and Program Risk Management: A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks), Newtown Square, PA, Project Management Institute.	„cineva care are o miză sau un interes în rezultatul proiectului.”
1992	Nutt, P and Backoff, R. Nutt, P. and Backoff, R. Strategic	„toate părțile care vor fi afectate sau va afecta strategia organizației.”

	Management of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders, San Francisco, Jossey-Bass.	
1994	Clarkson, M. A risk based model of stakeholder theory: Toronto. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto.	Acei actori care „suportă o anumită formă de risc ca urmare a faptului că a investit o anumită formă de capital, uman sau financiar, ceva de valoare, într-o firmă.”
1995	Clarkson M., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review 20: 92-117. 	<ul style="list-style-type: none"> • „părțile interesate sunt cei fără a căror participare corporația nu poate supraviețui.” • „persoane sau grupuri care au sau pretind, dreptul de proprietate, drepturi sau interese într-o corporație și din activitățile acesteia în, trecut, prezent sau viitor.” • Clasifică părțile interesate în stakeholderi primari, care sunt esențiali pentru supraviețuirea și bunăstarea organizației (acționari, angajați, clienți și cei cu autoritate de reglementare or alte forme cu influență asupra organizației) și stakeholderi secundari cu care organizația interacționează, dar care nu sunt esențiali pentru supraviețuirea sa.
1995	Bryson, J. Bryson, J. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization (rev. edn), p27, San Francisco, CA: Jossey-Bass. Latest edition.	„orice grup, persoană sau organizație care are pretenții asupra resurselor sau producției organizației, sau care este afectată de această producție.”
1995	Lewis, J. P. Project Planning, Scheduling & Control, p.39, Chicago: Irwin Professional Publishing. Latest edition.	„orice persoană care are un interes în proiect.”
1998	Eden, C. and Ackermann, F. Making strategy: the journey of strategic management, p117, London: Sage Publications. Latest edition.	„persoane sau grupuri mici, cu puterea de a răspunde, negocia cu, și de a schimba viitorul strategic al organizației.”
2000	Rational Unified Process 2000. The Rational Unified Process: An Introduction. 2nd edition by Kruchten, Philippe.	„un individ care este afectat în mod semnificativ de rezultatul sistemului.”
2000	Abstracted from Association of Project Management (UK) APMP	„o persoană sau un grup de persoane care au un interes legitim în succesul

	Syllabus. 2nd Edition, January, Abridged Glossary of Project Management Terms (Rev.4).	unei organizații și în mediul în care operează organizația.”
2001	Slinger, G. Forthcoming, Stakeholding and takeovers: Three essays. University of Cambridge doctoral thesis, Department of Applied Economics.	A revizuit istoria timpurie a ideii conceptului de stakeholderi. Prin interviuri mai ample și prin examinarea unui număr de documente istorice, Slinger a rescris istoria bazându-se pe afirmațiile lui Freeman din 1984.
2002	Johnson, G and Scholes, K. Exploring Corporate Strategy (6th edn), p. 206, Harlow, England: Pearson Education. Latest edition.	„acei indivizi sau grupuri care depind de organizație ca să-și îndeplinească propriile obiective și de care, la rândul său, organizația depinde.”
2009	Carroll, A and Buchholtz, A. Business and Society: Ethics and Stakeholder Management 7th edition, p113, South Western. Latest edition.	„un stakeholder este o persoană sau un grup care pretinde să aibă una sau mai multe acțiuni într-o organizație. Părțile interesate pot afecta organizația și, la rândul lor, pot să fie afectate de acțiunile, politicile, practicile și deciziile organizației.”
2011	Managing Successful Programmes: Glossary of Terms of Definitions, Version 2, November 2011, www.msp-officialsite.com/InternationalActivities/Translated_Glossaries_2.aspx	„orice individ, grup sau organizație care poate afecta, poate fi afectat, sau se percepe pe sine ca fiind afectat.”
	Business Dictionary www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html	„o persoană, un grup sau o organizație care are miză directă sau indirectă asupra organizației subiect, deoarece poate afecta sau poate fi afectat de acțiunile, obiectivele și politicile acesteia.”
	Prince 2 Glossary www.best-management-practice.com/gempdf/BMP-glossary-PRINCE2.pdf.	„părțile interesate de executarea și rezultatul unui proiect, ele ar include fluxuri de afaceri afectate de către rezultatele proiectului.”
	Oxford Dictionaries http://oxforddictionaries.com/definition/stakeholder?q=stakeholder	„o persoană cu un interes sau preocupare în ceva, mai ales într-o afacere.”
	Miriam-Webster www.merriam-webster.com/dictionary/stakeholder	1: „o persoană împuternicită în cu mizele pariorilor; 2: una care are o miză într-o întreprindere; 3: unul care este implicat în sau afectate de cursul unei acțiuni.”
	ITIL glossary and abbreviations www.itil-officialsite.com/InternationalActiviti	„o persoană care are un interes într-o organizație, proiect, service IT, etc. Părțile interesate ar putea fi interesați de activitățile, obiectivele, resursele

- *A doua fază, implicarea stakeholderilor*, este procesul de realizare a misiunii în sine, cu activitățile avute în vedere implică actori de-a lungul întregului proces de tranziție.

În mod general, cele cinci etape ale managementului stakeholderilor sunt (Fistis, 2015, citând cadrul UNDP): (1) Abordare strategică; (2) Analiză și Planificare; (3) Dezvoltarea capacității; (4) Dezvoltare și angajament; (5) Analiză, acțiune și raportare. Angajarea dialogului cu stakeholderii face companiile mai sensibile la mediul lor de funcționare, facilitând crearea de capacități sporite pentru gestionarea riscului, anticiparea provocărilor și a amenințărilor. O sinteză privind motivația adoptării și implementării fiecărei etape a managementului stakeholderilor de către organizații este prezentată în Fig. 2.9.



Abordare strategică	Identificarea stakeholderilor (caracterizare interese și putere), temelor de interes; stabilirea obiectivelor; prioritizare.
Analiza și planificare	Analiza relațiilor curente; înțelegerea temelor; identificarea obiectivelor comune și delimitarea-definirea zonelor de acțiune.
Dezvoltare capacități	Abilitarea de a răspunde la preocupări, cerințe; capacitatea internă în managementul relațiilor; mecanisme de colaborare.
Dezvoltare și angajament	Identificarea celor mai bune abordări și planificarea acestora.
Analiza, acțiune, raportare	Analiza procesului de colaborare; identificarea acțiunilor viitoare; învățare și integrare experiență; securitatea relațiilor.

Fig. 2.9 Sinteza motivației managementului stakeholderilor (adaptat după (Fistis, 2015))

După cum se poate observa, managementul stakeholderilor nu este un model separat față de abordarea tradițională în management. Acesta este dezvoltat în relație cu ciclul *Planificare-Realizare-Verificare-Acționare (PDCA)* și, fundamental,

este bazat pe abordarea managementului strategic al organizației. Obiectivul unitar al proceselor asociate managementului stakeholderilor (Fig. 2.6) este de a defini și implementa un plan operațional care, luând în considerare așteptările stakeholderilor, va sprijini atingerea obiectivelor strategice de afaceri (Hörisch ș. a., 2014). Aplicarea managementului stakeholderilor oferă și fundația pentru demonstrarea eficientă a responsabilității prin asigurarea aplicării principiilor de: relevanță, deplinătate și sensibilitate (Fig. 2.10).

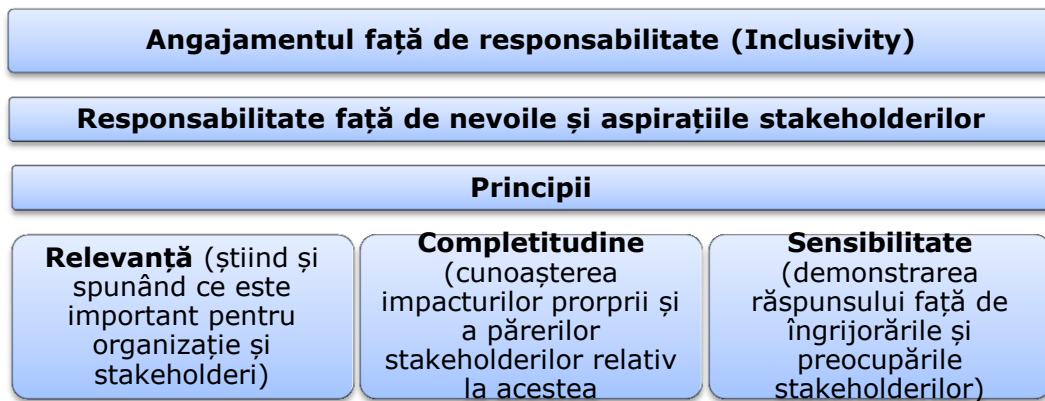


Fig. 2.10 Principii în managementul stakeholderilor (adaptat după (Fistis, 2015))

2.3.1.1 Categoriile de stakeholderi

Managementul organizației trebuie să ia în considerare nevoile tuturor stakeholderilor. Astfel, se realizează un balans, până la atingerea echilibrului sau a consensului, între interesele organizației și interesele și nevoile stakeholderilor (Perez, 2015). Organizația însă, nu are aceeași poziție față de toți stakeholderii, unii fiind prioritari (stakeholderii primari), iar alții situându-se pe poziții mai îndepărtate față de activitatea și deciziile sale (stakeholderi secundari). Detalii asupra celor două categorii de stakeholderi se prezintă în Fig. 2.11 și ulterior în Tabelul 2.5.

Relaționarea cu stakeholderii primari se realizează cel mai frecvent prin intermediul pieței libere, în acord cu strategia de afaceri privind realizarea obiectivelor propuse (Mitchell ș. a., 1997). Interacțiunile cu stakeholderii secundari se realizează în cadrul comunității în care organizația activează. Un model al interacțiunilor unei organizații cu stakeholderii săi este prezentat în Fig. 2.9. Analizând, se impun a fi făcute următoarele observații:

- Organizația își împărtășește puterea de luare a deciziilor cu alte grupuri de stakeholderi primari sau secundari, iar participarea tuturor celor interesați la procesul decizional devine o practică tot mai răspândită pentru tot mai multe companii (Fernandez-Feijoo ș. a., 2014; Ditlev-Simonsen și Wenstøp, 2013; Perez, 2015);
- Managerii organizațiilor trebuie să dețină abilități privind factorii sociali și politici implicați în relațiile lor secundare, dar și relativ la aspecte economice și financiare ale relațiilor primare (Mitchell ș. a., 1997; Oprea, 2005; Fernandez-Feijoo ș. a., 2014);
- Prestigiul unei organizații în cadrul societății depinde de performanțele sale, de strategia sa în domeniul dezvoltării sustenabile și se raportează atât față de stakeholderii primari, cât și față de cei secundari (Perez, 2015).

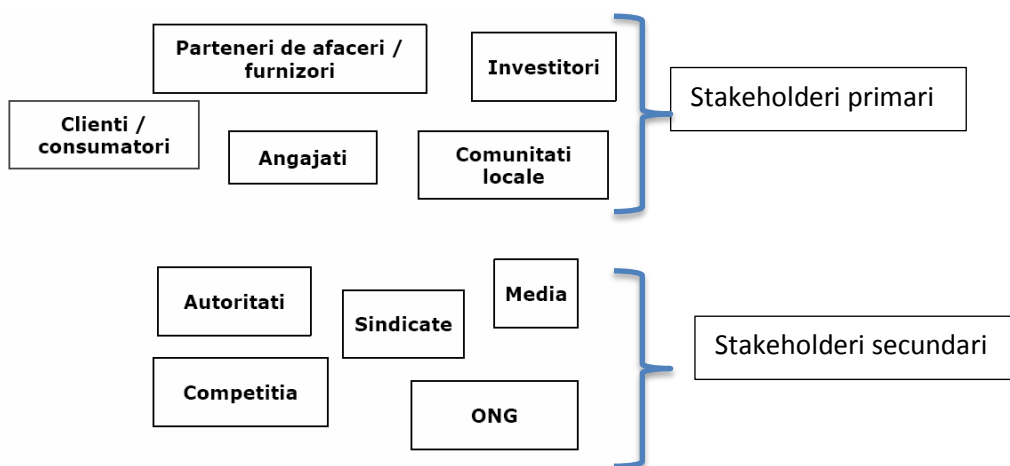


Fig. 2.11 Tipologia stakeholderilor

Interacțiuni primare cu societatea (producție și vânzare)	ORGANIZAȚIA	Interacțiuni secundare cu societatea (impactul social)	
Acționari		Comunitățile locale	Interne Externe
Angajați		Autoritățile centrale, locale	Executive Legislative Judecătorești Partide politice
Creditori		Guverne străine	Atitudine prietenoasă Atitudine ostilă
Furnizori		Grupuri sociale	Femei Minorități Bisericești Mediu
En-grosiști; detaiști		Media	TV și radio Presa scrisă Mass-media Social media
Clienți		Publicul larg	Opinii pozitive Opinii negative
Competitori		Grupuri de afaceri	Camere de comerț Firme de consultanță Asociații de comerț

Fig. 2.12 Sinteza interacțiunilor organizație - societate

2.3.1.2 Analiza intereselor și puterii stakeholderilor

Orice organizație trebuie să conștientizeze interesele și puterea pe care stakeholderii (sau grupurile acestora) le exercită asupra acțiunilor, proiectelor acesteia. Modalitățile prin care stakeholderii își folosesc resursele pentru a determina realizarea unei acțiuni sau pentru obținerea unui rezultat dorit definește practic puterea lor. Aceasta se poate îmbrăca diferite forme: puterea de vot, puterea economică sau puterea politică (Hörisch ș. a., 2014; Perez, 2015).

Puterea de vot este determinată de dreptul legitim de vot al stakeholderilor. Acesta este cazul acționarilor (au un drept de vot proporțional cu numărul de acțiuni deținute). Ei pot astfel influența astfel politica companiei pentru a-și asigura protejarea investiției și obținerea profitului. Clienții, furnizorii, și distribuitorii au o influență și o *putere economică* directă asupra companiei. Guvernul, în calitate sa de stakeholder, exercită o *putere politică* datorită acțiunilor sale în plan legislativ sau inițierea unor procese împotriva anumitor companii.

Practica de afaceri a evidențiat că un singur grup de stakeholderi poate exercita mai multe tipuri de putere pentru a forța o organizație să-și schimbe comportamentul (Hörisch ș. a., 2014). Astfel, devine important ca managerii să înțeleagă natura interesului și puterii diferitelor categorii de stakeholderi (Tabelul 2.5).

Tabelul 2.5. Natura interesului și a puterii stakeholderilor primari și secundari

Stakeholderi	Natura interesului acestora – ceea ce aceștia doresc:	Natura puterii exercitate – cum pot aceștia influența compania:
Stakeholderi primari		
Angajați	- siguranța locului de muncă - salarii adecvate muncii prestate - un mediu de muncă sigur și confortabil	- prin puterea de negociere a sindicatelor - prin acțiuni de protest sau greve - să defăimeze compania
Proprietari, acționari	- să obțină un profit mulțumitor de pe urma investițiilor făcute (dividende) - creșterea valorii acțiunilor de-a lungul timpului	- prin exercitarea dreptului de vot în baza structurii acționariatului - prin exercitarea dreptului de a fi informați cu privire la activitatea companiei
Clienți	- să primească valoarea și calitatea corectă, pentru suma plătită la achiziționarea produselor companiei - să li se ofere produse sigure, care nu le sunt dăunătoare	- să cumpere produsele concurenților - să boicoteze acele companii care furnizează produse care nu sunt satisfăcătoare sau care adoptă politici inacceptabile
Furnizori	- să primească comenzi regulate - să fie plătiți cu promptitudine pentru materiile prime livrate	- să refuze onorarea comenzilor, dacă condițiile contractuale nu sunt respectate - să aprovizioneze competitorii
Competitori	- să obțină profit - să câștige o mare cotă de piață - să se realizeze o creștere a întregului domeniu de activitate	- prin inovare tehnologică, forțându-și competitorii „să țină pasul” - să adopte o politică de prețuri mai competitive
Angroșiști, detaiști	- să primească bunuri de calitate, la timp și la prețuri rezonabile	- să cumpere de la firme concurente, dacă termenii contractului nu sunt mulțumitori

	- să ofere produse sigure pe care consumatorii le apreciază și în care au încredere	- să boicoteze companiile ale căror bunuri sau politici sunt necorespunzătoare
Creditori	- să-și recupereze împrumutul acordat - să colecteze datoriile și dobânzile	- să retragă împrumutul dacă plățile nu sunt efectuate la timp - să utilizeze autoritatea legală pentru a pune sub sechestru sau pentru a prelua proprietăți ale companiei dacă plățile sunt sever întârziate
Stakeholderi secundari		
Comunități locale	- să fie angajată forța de muncă locală - să se asigure protejarea mediului înconjurător - să se asigure dezvoltarea regiunii	- să pună în discuție sau să restrângă licențele și avizele de funcționare - să facă militeze pentru reglementarea guvernamentală a politicilor companiei sau a modului în care terenul este utilizat sau deșeurile sunt depozitate
Activiști sociali	- să monitorizeze acțiunile și politicile companiei, pentru a se asigura că sunt conforme cu standardele legale și etice, și că protejează siguranța generală	- să câștige sprijinul publicului larg prin mediatizarea problemei - să militeze pentru reglementarea guvernamentală a activității companiei
Media	- să informeze publicul cu privire la toate problemele relevante pentru sănătatea, confortul și statutul lor economic - să monitorizeze acțiunile companiei	- să facă publice evenimentele care afectează publicul, mai ales pe acelea care au efecte negative
Grupuri de suport ale afacerii (de exemplu, asociații comerciale)	- să furnizeze studii și informații care vor ajuta compania să obțină performanța într-un mediu în continuă schimbare	- să-și folosească personalul și resursele pentru a sprijini compania în eforturile acesteia de dezvoltare - să ofere un suport legal superior posibilităților pe care o companie le-ar putea avea
Guverne străine	- să fie promovată dezvoltarea economică - să fie încurajate îmbunătățirile cu caracter social	- prin acordarea permiselor de desfășurare a activității - prin reglementările adoptate
Gvernul național și local	- să-și mărească veniturile prin intermediul taxelor - să promoveze dezvoltarea economică	- să aducă în discuție reglementări, licențe și avize - să permită sau nu anumite activități industriale
Publicul general	- să protejeze valorile sociale - să minimizeze riscurile - să fie obținută prosperitatea societății	- să acorde sprijin activiștilor sociali - să forțeze guvernul să adopte anumite măsuri - să condamne sau să laude anumite companii

Coalițiile stakeholderilor reprezintă uniuni temporare ale grupurilor de interesați care se reunesc și împărtășesc un punct de vedere comun cu privire la un anumit subiect sau o anumită problemă. Există coaliții de foarte mari dimensiuni, cu membrii în diferite țări de pe glob. „Mișcări” precum mișcarea ecologică sau cea de protejare a intereselor consumatorilor, implică sute de state și de organizații naționale sau locale afiliate. Tehnologiile de comunicații avansate, împreună cu libertatea politică și un interes comun cu privire la comportamentul companiilor multinaționale, au dat naștere unor adevărate rețele internaționale de activiști sociali. Aceste rețele naționale și internaționale, dublate de interesul mediatic pentru o arie largă de probleme cu caracter local, național și internațional, formează un factor care influențează tot mai mult activitatea companiilor în întreaga lume (Oprea, 2005; Ilies, 2012; Hörisch ș. a., 2014).

2.3.1.3 Perspectiva strategică asupra părților interesate

În managementul organizațional și strategic, așa cum a subliniat Freeman (1984), rațiunea de a acorda atenție părților interesate este că acestea sunt - prin definiție - într-o poziție de influență bunăstarea unei organizații sau îndeplinirii obiectivelor sale. Schematizând cele menționate se poate afirma că managementul părților interesate este, alături de strategiile de management, de marketing, de caracteristicile organizației (mărime, profit, reputație etc), la fel de important în atingerea obiectivelor organizaționale (Hörisch ș. a., 2014). Detalii asupra conținutului și managementului părților interesate, în conformitate cu fazele menționate de (De Vicente ș. a., 2016), se prezintă în Fig. 2.13.



Fig. 2.13 Managementul stakeholderilor, adaptare după (De Vicente ș. a., 2016)

În concluzie, adaptarea comunicării și a relaționării pentru fiecare grup de interese sau managementul stakeholderilor este un capitol esențial al strategiilor de CSR. Etapele principale ale elaborării unei strategii de responsabilitate socială trebuie să parcurgă următoarele cinci etape, reprezentate grafic în Fig. 2.14.

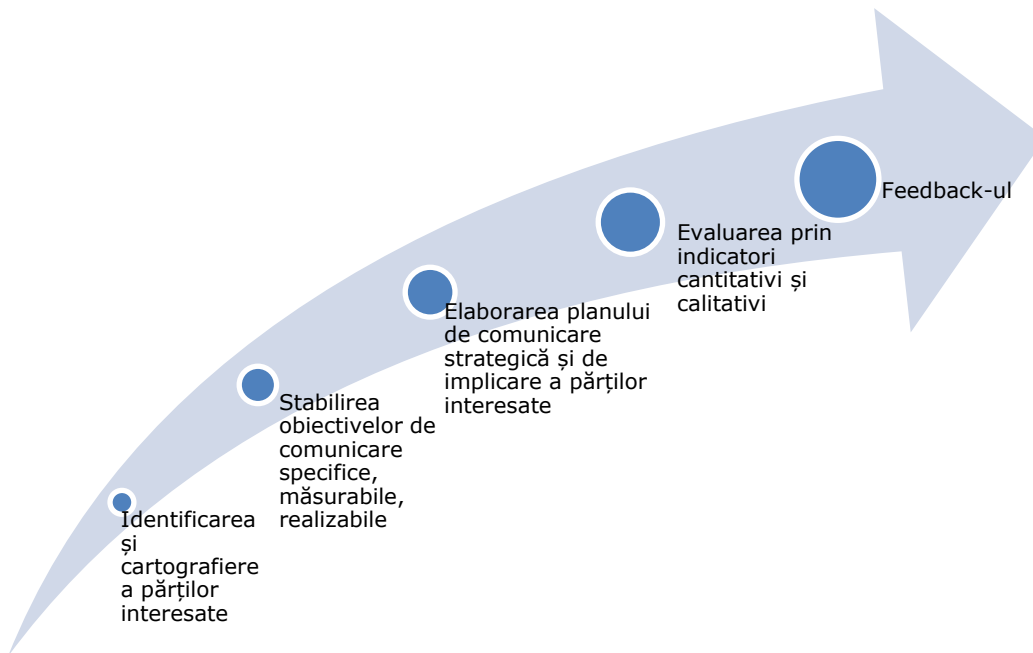


Fig. 2.14 Etapele unei strategii de CSR cu managementul părților interesate

Identificarea, descrierea și cartografierea segmentelor de public vizate sau a părților interesate este o etapă necesară pentru adaptarea activităților de comunicare, de relaționare și de relații publice, pentru fiecare segment de public, în mod personalizat. Aceasta include, de asemenea, și stabilirea actorilor-cheie în derularea unui proiect sau pentru activitatea unei organizații.

Stabilirea obiectivelor specifice, măsurabile, realizabile trebuie realizată utilizând modelul SMART. Exemple de obiective măsurabile: „o creștere cu 25% a numărului de persoane care vizitează site-ul” sau „schimbarea percepției clienților folosind contul Facebook, astfel încât să se obțină mai mult angajament și mai puțină negativitate”.

Elaborarea planului de comunicare și de implicare a părților interesate, presupune caracterizarea părților interesate, a obiectivelor stabilite și, cel mai important, identificarea și descrierea modalităților prin care se intenționează să se atingă obiectivele. Un astfel de plan va răspunde la întrebări de genul: ce comunicăm (conținutul mesajului), cui ne adresăm (publicul țintă), cum comunicăm (canalele de comunicare) etc. (utilizarea metodei interogative este utilă în această etapă).

Evaluarea sau cum se urmărește, cum se măsoară, cum arată succesul unei strategii de comunicare și relații publice? În acest caz, pentru măsurare/evaluare/monitorizare/control se stabilesc atât indicatori specifici cantitativi, cât și calitativi (ce nu pot fi cuantificați). În cazul utilizării comunicării pentru CSR prin mass-media tradițională, indicatorii de evaluare cantitativi pot fi

numărul de declarații din presă, de comunicate de presă, numărul de cititori, aria de acoperire, perioada reportajelor on-air etc. În cazul, campaniilor de CSR derulate cu sprijinul mass-media digitală, măsurile cantitative includ traficul web - numărul de vizitatori ai site-ului, ai conturilor de socializare dar și implicarea socială (număr de aprecieri, comentarii etc.).

Feedback-ul este o etapă importantă în procesul de perfecționare și adaptare, și asupra căruia se va insista în cadrul cercetărilor teoretico-aplicative ale prezentei teze de doctorat.

2.3.2 Identificarea și cartografierea părților interesate

Cartografierea părților interesate a evoluat în ultimii ani, ca o tehnică de analiză a intereselor și acțiunilor părților interesate probabile (Johnson and Scholes, 1993), în raport cu organizația și activitățile sale. Această metodă este în primul rând un instrument de analiză vizuală, foarte sugestivă. Părțile interesate individuale sunt evaluate pe două sau trei criterii cheie și apoi reprezentate pe un grafic denumit simbolic matrice, pentru a vedea diferențele și pentru a identifica și trasa relații de afinitate sau conflictuale. Prin această metodă se realizează evaluarea impactului probabil în cazul unui proiect, precum și determinarea puterii părților interesate (Hörisch ș. a., 2014, Slabá, 2014).

Localizarea părților interesate în cadranele acestor matrice permite managerilor de proiect să evalueze dimensiunea relațiilor și a eventualelor probleme cu care se pot confrunta. În cadrul reprezentării grafice, părțile interesate sunt evaluate în raport cu aceleași criterii cheie și comparate între ele.

Metodologiile diferite sugerează diferite moduri de a analiza părților interesate, unele simple, altele complexe. În funcție de stadiul de implicare a părților interesate, sunt posibile anumite combinații de criterii, rezultând scenarii diferite. Criteriile cele mai frecvent utilizate sunt puterea sau influența, interesul, atitudinea, adaptarea sau rezistența la schimbare și expertiza (Szatmari ș. a., 2012; Slabá, 2014).

A. Matricea putere/interes

Cartografierea părților interesate în funcție de interesul lor în cadrul unui proiect și de puterea sau influența lor se descrie prin matricea putere/interes (Bryson 1995: 71 -5; Szatmari ș. a., 2012, citând cadrul UNDP) și este redată în Fig. 2.15. Completarea unei matrice Putere/Interes este prima etapă importantă în elaborarea un plan de comunicare focalizat pe preocupările fiecărei categorii de stakeholderi. Tipul de relație, pe care managerul de proiect va trebui să-l stabilească și să-l mențină cu fiecare tip de grupare a stakeholderilor, este prezentată pentru fiecare dintre cele patru zone (Szatmari ș. a., 2012; Slabá, 2014).

- Zona A, putere mică și interes scăzut, va necesita un efort minim din partea managerului de proiect, de exemplu, informare prin intermediul - buletine informative, site-ul web, e-mail, prin fotografii etc.
- Zona B, cu un nivel ridicat al interesului manifestat, dar care au însă puțină putere ca să le influențeze activitățile unui proiect, vor trebui să fie informați pe deplin cu privire la deciziile majore. O bună comunicare cu acest tip de stakeholderi este esențială și presupune: implicarea în zone cu risc scăzut, informare și consultare cu privire la zona de interes, potențialii susținători sau ambasadori.
- Zona C, ce corespunde stakeholderilor care au o influență ridicată, dar un interes scăzut. Acestea nu sunt cele mai vizibile, dar au puterea de a provoca probleme grave, însă ei ar putea deveni ambasadori dacă s-ar crește nivelul lor

de interes. De multe ori părțile interesate din zona C sunt cele mai dificil de gestionat. Nivelul lor de interes în strategiile organizației va rămâne scăzut, atâta timp cât aceștia se simt satisfăcuți cu politicile adoptate. În cazul în care aceștia devin nemulțumiți atunci, din cauza puterii lor, interesul lor poate crește cu ușurință și pot trece în zona D, devenind astfel actori-cheie.

- Zona D este ocupată de actorii-cheie cu putere mare și interes pe măsură. În mod clar deciziile actorilor-cheie din zona D se constituie ca un aspect important în formularea strategiei de proiect. Aceștia necesită implicare în luarea deciziilor importante consultare și informare, în mod regulat.

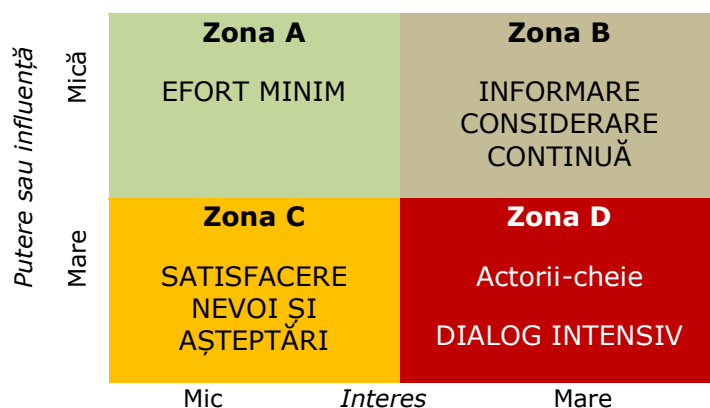


Fig. 2.15 Matricea Putere (Influență)/Interes

Cu toate că părțile interesate din zonele A și B au mai puțină putere, acest lucru nu înseamnă că ele sunt lipsite de importanță. Sprijinul acestor stakeholderi poate avea un efect puternic asupra atitudinii celor situați în zonele C și D (Szatmari ș. a., 2012; Slabá, 2014).

B. Matricea putere/predictibilitate

Conform Dicționarului Explicativ al Limbii Române, *predictibilitate* este termenul utilizat pentru a descrie „însușirea unei ființe, a unui obiect sau a unui fenomen natural cu privire la faptul că i se poate anticipa comportamentul, durata de funcționare sau perioada de apariție” (sinonime: probabilitate, previzibilitate). Termenul *predictibilitate* este preluat din limba engleză (predictability) unde înseamnă repetarea constantă a unei stări, a unui mod de acțiune, a unui comportament sau altele asemenea, ceea ce face posibil anticiparea răspunsului³⁸.

După (Gardner ș. a., 1986; Szatmari ș. a., 2012) citând schemele de operare UNDP, matricea putere/predictibilitate prezintă similar matricei putere/interes (Fig. 2.16):

- În Zona A se plasează părțile interesate extrem de previzibile, dar cu putere mică în raport cu organizația;
- În Zona B părțile interesate sunt imprevizibile, au putere mică, dar sunt ușor de gestionat;

³⁸ www.dictionary.com

- Stakeholderii puternici, dar previzibili sunt reprezentați în Zona C, ei pot avea o influență conservatoare și constrictivă cu privire la strategia proiectului. Aceștia nu constituie o problemă în timpul perioadelor de continuitate și stabilitate, dar pot acționa împotriva schimbărilor fundamentale ce pot fi generate de presiunile din mediul proiectului;
- Cele mai dificil de gestionat sunt părțile interesate imprevizibile din Zona D. Aceste grupuri de stakeholderi pot reprezenta cel mai mare pericol prin utilizarea puterii lor substanțiale pentru a deturna strategia de proiect, în schimb, spre deosebire de părțile interesate din zona C, aceștia sunt deschiși la persuasiune și pot fi motivați în a sprijini soluții inovatoare.

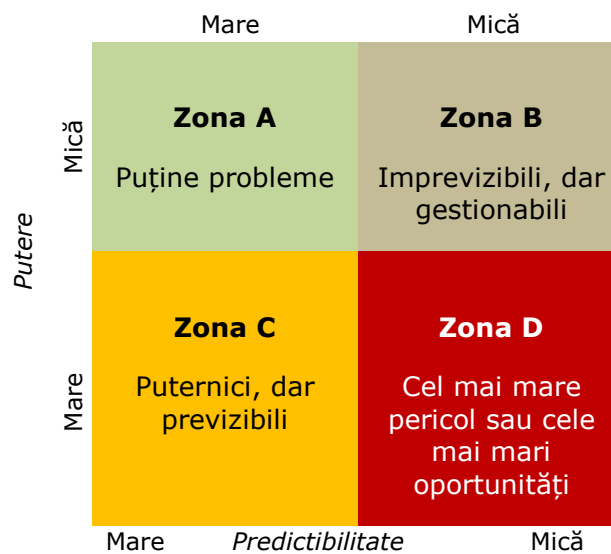


Fig. 2.16 Matricea Putere/Predictibilitate

Atât în cazul matricei putere/interes, cât și a celei putere/predictibilitate principala problema constă în re poziționarea părților interesate din zona C la zona D; părțile interesate din zonele A și B trebuie să fie monitorizate și controlate, deoarece, deși lipsite de putere, ele pot avea o influență asupra părților interesate mai puternice (Szatmari ș. a., 2012).

După poziționarea părților interesate în cadranele corespunzătoare matricelor urmează trasarea de linii între acestea, pentru a ilustra comunicarea și influențele dintre aceștia. Liniile pot fi uni- sau bidirecționale și ar trebui să indice cea mai puternică direcție a influenței. Astfel, vor fi identificați actorii cei mai influenți (tehnica este preluată din (Eden și Ackermann, 1998: 349-50; Szatmari ș. a., 2012).

Pe baza identificării și a cartografierii părților interesate se poate elabora un plan de comunicare și de implicare a părților interesate. Aceste metode nu sunt limitative, de multe ori, pentru adoptarea unor măsuri eficiente pentru creșterea implicării și angajamentului se recomandă analiza în profunzime și printr-o serie de metode de analiză cum sunt: harta context, harta empatiei și tehnica celor șase

pălării gânditoare. Alegerea și combinația lor depinde de gradul de implicare dorit și de creativitatea celor care realizează aceste analize. Folosirea acestor metode de analiză în contextul managementului stakeholderilor începe să prindă tot mai mult contur într-o lume în care metodele convenționale nu mai răspund cerințelor actuale de management (Szatmari ș. a., 2012; Slabá, 2014).

2.3.3 Analiza părților interesate

Extrapolând definiția echifinalității dată de Bertalanffy, în anul 1993, și anume: „*echifinalitatea este abilitatea sistemelor vii de a atinge un anumit scop final printr-o varietate de modalități, autoreglare, autoregenerare, activism, creativitate, proactivitate*” (citată în (Bertalanffy, 2012)) se poate afirma că pentru atingerea unui scop final pot fi elaborate diferite strategii care pot consta în combinații diferite de activități sau pot utiliza diferite instrumente. Ca urmare, în elaborarea și în implementarea unei strategii nu trebuie monopolizată sau recomandată o singură combinație de activități și procese. În funcție de dimensiunile implicate, se poate alege cea mai reprezentativă, personalizată combinație pentru o organizație. Astfel, în contextul managementului părților interesate se recomandă combinarea mai multor metode de analiză, de evaluare și de acțiune, scopul final fiind acela de a realiza un portret cât mai aproape de realitate a părților interesate. Cercetarea de față oferă mai multe abordări ale analizei părților interesate, alegerea combinației potrivite se face de cele mai multe ori în funcție de abilitatea managementului, dar și de gradul de detaliere dorit al rezultatelor analizei.

Motivul evidențierii acestui principiu, al echifinalității, este și sublinierea faptului că organizațiile care aleg să fie responsabile social, au mai multe modalități de a-și atinge obiectivele și că, în drumul lor, pot să se comporte mai mult sau mai puțin responsabil față de mediu și față de societate.

De exemplu, un tip de relație de colaborare în proiecte comune cu o anumită categorie de stakeholderi va implica dezvoltarea abilităților de gestionare a proiectului, de comunicare, coordonare și raportare. Suplimentar, un astfel de tip de relație va necesita cunoștințe în detaliu ale activităților, obiectivelor și intereselor părților interesate și păstrarea unui dialog permanent. În acest scop, este necesară o primă selecție a părților interesate. Părțile interesate principale trebuie să fie identificate și analizate conform interesului și obiectivelor dar și conform relației între aceștia și organizație (Szatmari ș. a., 2012; Benn ș. a., 2014; Fistis, 2015; Sueldo, 2016).

O înțelegere corectă și clară a tipurilor de relații pe care organizația le are cu părțile interesate este necesară pentru stabilirea modului de a atinge cel mai bine obiectivele de angajament și colaborare. În acest scop se poate folosi un set de criterii pentru a defini următoarele aspecte (Fistis, 2015; Sueldo ș. a., 2016):

- Influența părților interesate asupra organizației;
- Influența organizațională asupra părților interesate;
- Importanța relației;
- Calitatea relației (+ sau -);
- Intensitatea relației;
- Aspectele critice.

Pe baza tuturor informațiilor colectate și generate, organizația are capacitatea actuală de a vizualiza mediul părților sale interesate pe trei dimensiuni: Interes / Necesități, Putere / Influență și Tipul relației. Acesta este realizat prin crearea hărții părților interesate. Procesul de cartografiere este subiectiv și depinde de diferite aspecte cum sunt: echipa care participă la exercițiu, contextul de afaceri în care exercițiul de cartografiere este realizat. Pentru a minimiza aspectul de

subiectivism, procesul de cartografiere trebuie să fie definit și ghidat de un set de criterii care pot sprijini deciziile luate (Szatmari ș. a., 2012; Slabá, 2014). Scopul exercițiului de cartografiere al părților interesate este de a sprijini deciziile și acțiunile. În acest scop, harta părților interesate este împărțită în patru zone care corespundătoare a patru tipuri de acțiuni: dialog intensiv, informare, satisfacere și eforturi minime (Fistis, 2015; Sueldo ș. a., 2016).

O abordare a părților interesate reflectă conștientizarea faptului că interesele și influența acestora, atât din interiorul cât și din afara organizației, trebuie să fie luate în considerare în evaluarea amenințărilor și oportunităților schimbării, în planificarea și selectarea opțiunilor strategice și de succes (Mason și Mitroff, 1981; Lindenberg și Crosby, 1981; Steurer ș. a., 2005).

Instrumentul de analiză a părților interesate SWOT este frecvent utilizat pentru planificarea strategică și evaluarea riscurilor, dar este util și în analiza părților interesate (Steurer ș. a., 2005). De exemplu, o parte interesată cu influență mare dar cu interes scăzut poate aduce oportunități semnificative, care pot fi identificate de analiza SWOT și exploatate prin creșterea nivelului de interes în cadrul proiectului și organizației. Anumiți stakeholderi pot reprezenta o amenințare a proiectului, cum ar fi de exemplu, autoritățile de reglementare dacă identifică problemele de conformitate în timpul derulării proiectului. Fiecare parte interesată ar putea fi evaluată prin întrebări, după cum este sugerat în scenariul din Fig. 2.17.

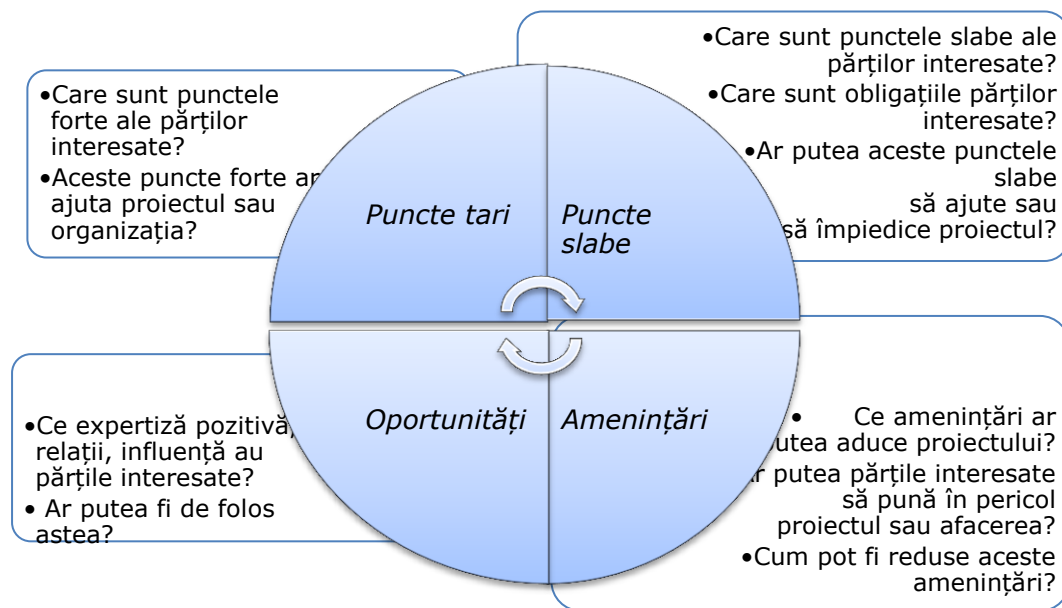


Fig. 2.17 Analiza SWOT a părților interesate

2.3.4 Implicarea părților interesate

Diferite definiții ale conceptului de „implicare a părților interesate” (Stakeholders Engagement) sunt disponibile în cercetări și rapoarte cu privire la managementul proiectelor, performanța organizațională, managementul schimbării sau sustenabilitate. Esența acestor definiții se poate rezuma la faptul că


angajamentul părților interesate este un proces ce are ca scop final obținerea succesului sau a rezultatelor acceptate (Accountability, (2008)).

Conceptul de „implicare a părților interesate” este descris ca fiind amplu și cuprinzând o serie de activități și abordări ce se întind pe întreaga viață a unui proiect (International Finance Corporation, 2007), fie el și în domeniul sustenabilității sau CSR. Angajamentul sau implicarea nu este un scop în sine, ci un mijloc de a sprijini construirea și dezvoltarea unor relații mai bune cu actorii comunității în care organizația își desfășoară activitatea, acestea influențând pozitiv planificarea afacerii și performanțele organizației (Altria Corporate Services, Inc., 2004; Steurer ș. a., 2005; Herremans ș. a., 2016).

Beneficiile implicării părților interesate variază de la colectarea resurselor, în special cele financiare, până la o societate echitabilă și sustenabilă, implică încrederea în organizație și educarea stakeholderilor în scopul obținerii rezultatelor dorite (Herremans ș. a., 2016).

Pentru o mai bună panoramare a modalităților de implicare a stakeholderilor, în Fig. 2.18 se prezintă sinteza nivelurilor și tehnicilor de implicare ce pot fi folosite de organizații (Szatmari, ș. a., 2012).

Crește timpul necesar și resursele



Nivel	Pre-Implicare		Implicare			
	Identificare	Infirmare	Consultare	Includere	Colaborare	Implicare
Tehnici	Monitorizare media Plângeri Cereri Proteste Webpage Social networks Lipsa de satisfacție a angajaților Zvonuri	Pliante, scrisori Discuții one-to-one Rapoarte Discursuri, prezentări Comunicate de presă Website interactiv Anunțuri Evenimente în comunicare	Discuții one-to-one Cercetări Focus grup Întâlniri Workshop Etc.	Discuții one-to-one Forumuri multi-stakeholderi Paneluri de consultare Invitați în procesul decizional Distribuție pliante Etc.	Proiecte în comun Inițiative voluntare multi-stakeholder Parteneriate Etc.	Integrarea stakeholderilor în procesul decizional, strategie și operațiuni (ca membri ai echipei în calitate de contractori, acționari etc.)

Fig. 2.18 Sinteza nivelurilor și tehnicilor de implicare a stakeholderilor (adaptat după (Szatmari ș. A., 2012, citând AA1000SES(2011) și IAP2)

Un exemplu de Plan de implicare a părților interesate este prezentat în Tabelul 2.6 (dezvoltare și propunere personală).

Tabelul 2.6 Plan de implicare a părților interesate

Părțile interesate	Obiectivele, motivația și interesele lor	Influența sau putere	Interes	Tipul	Strategie win/win
Consiliul de administrație	Încadrarea în timpul și bugetul alocat unui proiect	Mare	Mare	Jucător cheie	
Departament de comunicare Serviciu externalizat	Mentținerea unei imagini pozitive pentru organizație	Mare	Mare	Jucător cheie	Partener în dezvoltarea și elaborarea unui plan de comunicare
Mentenanță	Potențial impact asupra contractelor existente	Mică	Mare	Conside-rație, respect, apreciere	Manifestarea aprecierii și punerea la dispoziție a instrumentelor de comunicare sugestiilor și sesizărilor.
Pompierii	Conformare la cerințele de protecție la incendii	Mare	Mică	Îndeplini-rea cerințelor	Asigurarea că toate proiectele urmează proceduri corecte.

În managementul stakeholderilor realizarea unui câștig de tip win-win presupune crearea unei strategii care gestionează în mod eficient părțile interesate, fără a avea un impact negativ asupra proiectului sau asupra organizației (exemplul unui impact negativ ar putea fi un câștig pentru un actor interesat pentru care cheltuielile ar depăși bugetul alocat proiectului).

2.4 Concluzii

Obiectivul acestui capitol a fost de a desăvârși stadiul actual al cercetărilor în domeniul de interes al temei de doctorat, prin abordarea distinctă, dar interconectată a principalelor aspecte (probleme!) legate de comunicarea organizațională și managementul stakeholderilor, în perspectiva implementării strategiilor, politicilor, proiectelor programelor sau inițiativelor de CSR. Analiza și sinteza realizate au vizat trei aspecte:

- comunicarea organizațională în contextul sustenabilității;
- relația comunicare - CSR;
- managementul stakeholderilor.

Cercetările asupra referențialului bibliografic, asupra cadrului legislativ și normativ (național, european și internațional) au evidențiat (Fig. 2.19):

- rolul și importanța procesului de comunicare pentru aplicarea CSR sunt relativ puțin explicate în literatură, acestea fiind prezente doar sub forma un studii de caz

- punctuale (cu limitele recunoscute de cercetători) sau sub forma unor scheme cadru de implementare, după cum este menționat de UNDP;
- se remarcă interdisciplinaritatea de abordare a problematicii comunicării organizaționale în relație cu CSR, dovedită prin metode și mijloace aferente marketingului (asociat cu mixul promoțional cel mai adesea) sau psiho-sociologiei (interferând cu aspectele ce trebuie rezolvate din perspectiva inteligenței emoționale a indivizilor, grupurilor sau organizațiilor). De asemenea, s-a remarcat asocierea demersului de definire a procesului comunicării organizaționale în relație cu CSR cu managementul schimbării, mai ales în abordarea rezistenței la schimbare;
 - procesele și activitățile de managementul stakeholderilor sunt deosebit de importante în abordarea relației comunicare – CSR, acestea fiind preluate adesea din managementul proiectului. Ca urmare, este justificată abordarea implementării strategiilor, politicilor, inițiativelor de CSR ca și proiecte ale organizației.
- În abordarea prezentei teze de doctorat, se va considera:
- subiectul central, ca fiind CSR;
 - comunicarea organizațională ca fiind facilitator și potențator al impactului dezirabil al strategiei, politicilor, programelor, inițiativelor de CSR;
 - managementul stakeholderilor se va constitui ca determinant al întregului proces de implementare a strategiei, politicilor, programelor, inițiativelor de CSR.

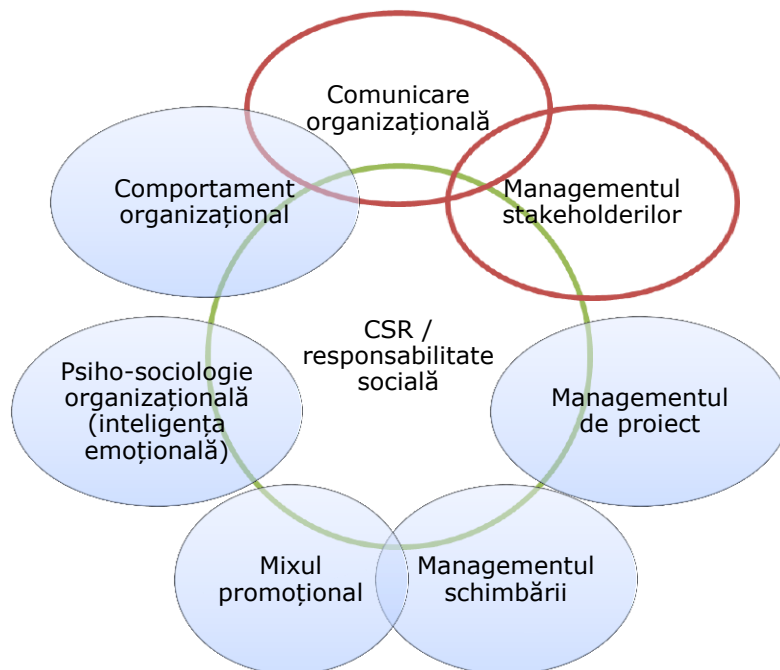


Fig. 2.19 Definirea cadrului conceptual interdisciplinar al cercetărilor

Principalul argument al acestui mod de operare în cercetare îl constituie faptul că **dialogul, comunicarea și implicarea permanentă a stakeholderilor constituie motorul pentru conștientizare și acțiune în direcția construirii**

unei societăți sustenabile, prin influențarea sistemului de valori individuale și colective ale părților interesate. În acest sens, principiile stabilite de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) pentru ghidarea comunicării în zona responsabilității sociale constituie un bun îndreptar (Cândea și Cândea, 2014). Cele zece principii fundamentale stabilite de WBCSD, care ar trebui să ghideze comunicarea pentru sustenabilitate, sunt:

1. Afacerile și sustenabilitatea se potențează reciproc.
2. Afacerile nu pot fi prospere într-o societate care nu funcționează bine.
3. Sărăcia este principalul dușman al stabilității sociale.
4. Dezvoltarea sustenabilă este sprijinită de accesul tuturor la toate piețele.
5. Buna guvernare este necesară pentru ca afacerile să constituie parte a soluției, nu parte a problemei.
6. Afacerile trebuie să-și câștige dreptul de a opera, inova și crește.
7. Dezvoltarea tehnologică și inovarea sunt esențiale pentru dezvoltarea sustenabilă.
8. Eco-eficiența (a face mai mult cu mai puțin) este o condiție de bază pentru dezvoltarea sustenabilă, în sensul protejării resurselor naturale.
9. Obligația pentru afacerile sustenabile este păstrarea echilibrului ecosistemelor.
10. Cooperarea înfrânge confruntarea.

În concluzie, cercetările prezentate au evidențiat un bun transfer al conceptelor și termenilor de operare, precum și a abordărilor în literatura română și în practica firmelor (de consultanță, de afaceri sau organizații publice). De asemenea, s-a remarcat abundența unor bune practici (atât la nivel internațional, cât și național) sau proiecte de succes în domeniul CSR și care propun o anumită metodologie sau cadru de lucru pentru succesul strategiilor, politicilor, programelor sau inițiativelor de CSR. Totuși acestea manifestă o limită conceptuală deoarece sunt adesea lipsite de dimensiunea interdisciplinarității (sau multiculturalității). Totodată, metodologiile prezente în literatură se referă la anumite categorii de organizații sau ramuri economice, metodele și mijloacele fiind adesea dificil de transferat în alte cazuri sau alte culturi.

Cercetările ce vor fi prezentate în următoarele capitole și vor contribui substanțial la identificarea unor soluții de atenuarea sau eliminarea acestor dezavantaje.

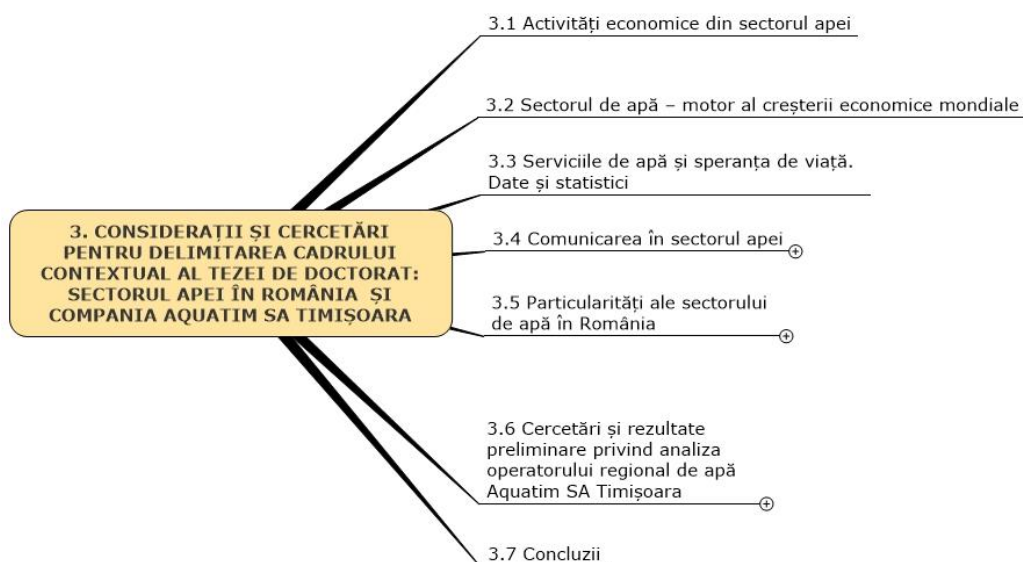
3. CONSIDERAȚII ȘI CERCETĂRI PENTRU DELIMITAREA CADRULUI CONTEXTUAL AL TEZEI DE DOCTORAT: SECTORUL APEI ÎN ROMÂNIA ȘI COMPANIA AQUATIM SA TIMIȘOARA

„Apa este baza tuturor formelor de viață și o resursă indispensabilă nu numai pentru menținerea vieții și sănătății umane, ci și pentru conservarea ecosistemului, precum și pentru activitățile economice și sociale. Apa este, de asemenea, bază pentru realizarea securității umane. Nu putem trăi o singură zi fără ea”

Yoshiro Mori, primul ministru al Japoniei la Summitului Apei 2009

Obiectivul operațional aferent cercetărilor prezentate în acest capitol este **OP3. Definierea cadrului contextual al cercetărilor, la nivel macro și microeconomic.** Astfel, vor fi prezentate rezultatele cercetărilor efectuate asupra documentelor, normelor și statisticilor naționale în vederea descrierii sectorului apei din România. Totodată, vor fi demarate cercetările aplicative menite să caracterizeze, să analizeze și să diagnosticheze aspecte relevante în cazul operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara. Astfel, se urmărește înțelegerea nu doar a mediului organizațional micro-, mezoeconomic (organizația și mediul său local și regional de acțiune), dar și a contextului macroeconomic, național, în cazul cercetării de față.

Maniera de atingere a obiectivului operațional propus este prezentată prin harta conceptuală asociată problematicii abordate în acest capitol (Fig. 3.1).



(Barkley, ș. a., 2005) consideră *studiul de caz* ca fiind „o punte între teorie și practică și între academie și locul de muncă”. Conform acestei opinii, prezentul

Fig. 3.1 Harta conceptuală a problematicii aferente capitolului 3

capitol își propune să prezinte cercetări teoretice și aplicative care să evidențieze caracterul social al sectorului apă și importanța acestuia în dezvoltarea economică, dar și identificarea și caracterizarea unor aspecte relevante ale comunicării și responsabilității sociale. Din punct de vedere al cunoașterii, în acest capitol sunt integrate armonios teorii și ipoteze științifice din mai domenii ale științei: ingineria mediului, tehnologia chimică, comunicare și sociologie, ceea ce face ca abordare să fie una de tip interdisciplinar.

De menționat este faptul că serviciile de alimentare cu apă și de canalizare se încadrează în sfera mai largă a serviciilor publice de interes economic general, a căror reglementare unitară, în Uniunea Europeană, a început în anul 2001, odată cu lansarea „Cărții Verzi” (Green Paper, 2001) Astfel, se consideră că particularitățile serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare sunt:

- **au un caracter economico-social;**
- răspund unor cerințe și necesități de interes și de utilitate publică;
- au caracter tehnico-edilitar;
- au caracter permanent și regim de funcționare continuu;
- sunt înființate, organizate și coordonate de autorități ale administrației publice locale;
- sunt organizate pe principii economice și de eficiență.

3.1 Activități economice din sectorul apei

Activitățile economice ce țin de domeniul apei sunt clasificate la nivelul UE, conform „Statistical classification of economic activities in the European Community (NACE³⁹)”, similarul codurilor CAEN (**C**lasificarea **A**ctivităților din **E**conomia **N**ațională), în România. Acest document are caracter legislativ la nivelul statele membre UE și impune utilizarea clasificării uniforme a activităților și conține structura detaliată, liniile directoare introductive, principalele concepte și orientările metodologice pentru înțelegerea și aplicarea clasificării. Publicația reflectă evoluția tehnologică și contribuie, prin intermediul unor date comparabile și relevante, la o mai bună guvernare economică, atât la nivel comunitar, cât și național. *Secțiunea E* a publicației conține descrierea serviciilor din domeniul apei clasificate și denumite astfel:

- captarea, tratarea și distribuția apei;
- canalizare;
- tratarea apei uzate;
- colectarea deșeurilor;
- recuperarea materialelor și servicii de management.

Vitală pentru existența noastră, apa nu a mai jucat niciodată un rol atât de esențial ca în prezent! O gamă largă de lideri de afaceri și de mediu, factorii de decizie politică și cetățenii obișnuiți sunt, din ce în ce mai mult, angajați și îngrijorați de problemele apei.

Sectorul apei este un domeniu care prestează servicii vitale pentru comunități, contribuie la protecția mediului, dar poate fi privit și din perspectiva generării de venituri, locuri de muncă și poate face ușor conexiuni cu alte sectoare. În ultimii ani, anunțata criză a apei (ca fenomen estimat din cauza încălzirii globale) a întărit opinia, unanim acceptată, că acest sector este unul prioritar și de maximum interes pentru economie (Cosgrove și Rijsberman, 2014).

³⁹ Derivat din franceză - „Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne”

3.2 Sectorul de apă – motor al creșterii economice mondiale

O caracteristică generală a prestării serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare o reprezintă managementul regional, însemnând că un operator puternic prestează aceste servicii în mai multe orașe situate într-un bazin geografic sau chiar în mai multe țări. În lume există o mare varietate de forme de organizare a sectorului serviciilor de apă (Cosgrove și Rijsberman, 2014). În unele, cum ar fi Statele Unite, Franța sau Germania fiecare municipalitate gestionează, la nivel local, aceste servicii, iar în alte țări, cum ar fi Sri Lanka, Taiwan aceste servicii sunt gestionate la nivel național.

În 2016, țările care dețineau cei mai mari operatori, clasificare bazată pe numărul de utilizatori, au fost:

- **Brazilia** cu compania denumită **Sabesp** - 24,1 milioane de utilizatori din orașul Sao Paolo;
- **India** cu compania **Delhi Jal Board** - 18 milioane de utilizatori din orașul Delhi⁴⁰.

Piața mondială a sectorului privat de apă este în continuă schimbare spre deosebire de sectorul public unde lucrurile sunt destul de clare, așa cum o reflectă și numeroasele studii din ultimii ani. Un astfel de studiu este și cel realizat de un grup de experți americani, publicat pe platforma *bluefieldresearch.com*, conform căruia activitățile de fuziune-achiziție au fost intensive în ultimii trei ani de la începutul anului 2014, depășind cifra de 57 de miliarde de dolari la nivel global.

Dacă în anul 2010, într-un raport al Consorțiului pentru Evaluarea Politicilor Europene (EPEC)⁴¹, erau enumerate companiile de apă: Suez, Veolia, Saur și Agbar, ca fiind cele mai mari din UE, situația pare să fie diferită la nivelul anului 2014. Astfel, într-un raport disponibil pe platforma *bluefieldresearch.com*, emis în 2015, intitulat „Private Water Utilities: Rankings Global & Company Strategies”⁴² sunt menționate cifre-cheie ale sectorului de apă la nivelul anului 2014 și anume:

- primele 10 companii de apă la nivel mondial, clasament realizat pe baza veniturilor anuale sunt⁴³: Suez, Veolia, SABESP, Thames Water, American Water, United Utilities, Seven Trent, Anglian Water, Yorkshire Water și Saur.
- cele mai mari 50 de companii private de apă din lume au deservit mai mult de 280 de milioane de oameni din 24 de țări și au generat venituri anuale de peste 53 miliarde dolari;
- denumirile celor 50 de companii, în ordine alfabetică, sunt: Acciona, Acea, Acuatico, AEGEA, Affinity Water, Aguas Andinas, Aguas de Valencia, Aguas do Brasil, Aguas Nuevas, American States Water Company, American Water, Anglian Water, **Apa Nova Bucuresti**, Aqua America, Bristol Water, CAB Ambiental, California Water Service, COPASA, Eranove, FCC, Foz do Brasil, Gelsenwasser AG, Groupe Saur, Grupo EPM, Grupo INASSA, Gruppo Hera,

⁴⁰ GWI Magazine (decembrie 2016), disponibil la www.globalwaterintel.com.

⁴¹ Raport „Detailed assessment of the market potential, and demand for, an EU ETV scheme - Interim Report”. European Policy Evaluation Consortium EPEC for DG ENVIRONMENT, disponibil la

https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/ecoap_stayconnected/files/etv-files/files/documents/EPEC_study/etv_final_report_market_annex1.pdf

⁴² www.wwdmag.com/trends-forecasts/report-ranks-world%E2%80%99s-50-largest-private-water-utilities

⁴³ www.wwdmag.com/trends-forecasts/report-ranks-world%E2%80%99s-50-largest-private-water-utilities

Itochu Corporation, Manila Water Company, Marubeni, Maynilad Water Services, Mitsui, Northumbrian Water, PBA Holdings, Pennon Group, Puncak Niaga Holdings Berhad, PVK Prague, Roscomsys, Rosvodokanai, SABESP, SAJ Holdings, San Jose Water, SANEPAR, Severn Trent, SODECI, Sofiyska Voda, South East Water, South West Water, Southern Water, Suez, Thai Tap Water Supply, Thames Water, Triple A Barranquilla, United Utilities, United Water, Valoriza Agua, Veolia și Yorkshire Water.

- Franța, Marea Britanie, SUA și Brazilia găzduiesc cele mai mari companii private de apă.

Ca rezultat al multor ani de dezvoltare considerabilă a tehnologiilor deținute, companiile franceze Veolia și Suez, au ajuns să dețină o putere de piață fără precedent și o poziție dominantă la nivel mondial.

Grupul Veolia, considerat cel mai mare distribuitor de apă din lume, activează și în alte domenii energie și deșeuri. Într-un comunicat publicat pe site-ul companiei franceze, în data de 23 februarie 2017,⁴⁴ este arătat că:

- „în 2016, Veolia a generat venituri de 24,4 miliarde de Euro, cifră foarte apropiată de rezultatele financiare ale anului 2015”.
- Veolia are peste 160.000 de angajați, peste tot în lume.

Veolia activează și în România din anul 1992. Trei municipii/orașe din România au încredințat companiei Veolia gestionarea infrastructurii de gospodărire a apelor⁴⁵. În anul 2013, Veolia în România avea peste 3400 de colaboratori și a obținut o cifră de afaceri de aproximativ 310 milioane de Euro⁴⁶. **Comparativ cu aceasta, cifra de afaceri medie a companiei Aquatim SA Timișoara este de aprox. 33 milioane de Euro.**

Despre **Grupul Suez**, datele financiare publicate într-un comunicat de presă publicat pe site-ul companiei⁴⁷, indică faptul că, în anul 2016, Grupul Suez:

- a realizat venituri de 11,225 miliarde de Euro, iar în anul 2015 acestea se situau la un nivel de 15,1 miliarde de Euro.
- are peste 80 de mii de angajați,
- prestează servicii de apă în peste 70 de țări de pe tot globul,
- deține peste 91 de milioane de utilizatori ai serviciilor de furnizarea – distribuția de apă și 63 de milioane de utilizatori ai serviciilor de salubritate⁴⁸.

Pentru **Grupul SAUR**, cifrele-cheie de la nivelul anului 2016 sunt publicate pe site-ul oficial într-un comunicat de presă la data de 7 aprilie 2017⁴⁹:

- 1,25 miliarde de Euro venituri nete ale grupului,
- 9.000 de angajați
- 13 milioane de consumatori în Franța și în întreaga lume.

Cele mai mari companii din sectorul de apă sunt, în general, și furnizori și și utilizatori de echipamente și tehnologii avansate. Însă în sectorul apei există și o componentă conexă, o altă categorie de companii gigant, și anume cele care furnizează echipamente și tehnologie la nivel mondial pentru acest sector. În această categorie sunt incluși furnizorii de echipament original sau OEM-uri gigant

⁴⁴ www.veolia.com/en/veolia-group/media/news/2016-annual-results

⁴⁵ www.veolia.ro/ro/about-us/about-us/veolia-romania

⁴⁶ www.veolia.ro/ro/about-us/about-us/veolia-romania

⁴⁷ www.suez.com/en/News/Press-Releases/2016-Annual-results

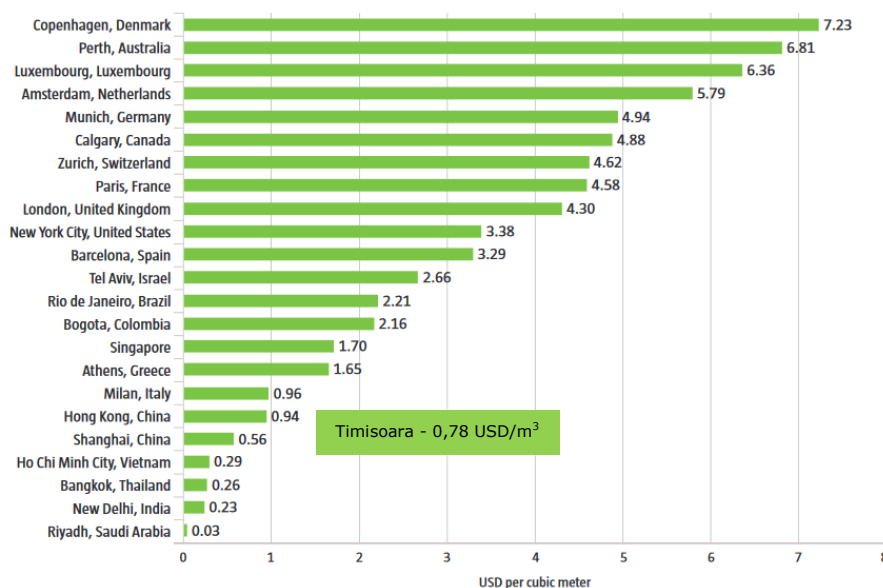
⁴⁸ www.suez-environnement.com/businesses/water-management/collection-and-distribution-of-water/ - accesat în luna martie 2017.

⁴⁹ www.saur.com

(engl. Original Equipment Manufacturer) cum ar fi de exemplu, Siemens (Germania) și GE Water (SUA).

Conform raportului EPEC, menționat anterior, la nivelul anului 2010, Germania era cel mai mare exportator al UE în domeniul tehnologiilor de apă, deținând 33% din piața exporturilor în domeniu. Următorii, cei mai mari exportatori, au fost Italia și Țările de Jos, fiecare cu 10% cotă din piața de export a UE.

Tarifele apei în lume variază foarte mult fiind influențate de politici sociale, de managementul specific, de relieful geografic, de tehnologia disponibilă, dar mai ales de existența și de natura resurselor de apă (Fig. 3.2).



Source: GWI, Issue 9, September 2014

Fig. 3.2 Tarifele apei în lume în 2014⁵⁰

Conform raportului emis de EPEC, piața mondială de apă este dominată de sectorul prestării serviciilor, care reprezintă 70% din piață. În anul 2010, conform aceluiași raport:

- cifra de afaceri a sectorului de apă la **nivelul UE**, calculată doar din activitățile de tratarea apei potabile și a apei uzate, a fost de 94,5 de miliarde de Euro.
- comparativ, cifra de afaceri **globală**, la nivel de sector, a fost evaluată la 283 miliarde Euro.

Sectorul apei la nivel mondial este un factor decisiv și critic al evoluției societății, ce garantează alimentația, salubritatea, sănătatea și bunăstarea. Conform unui raport „WssTP Water Vision 2030”⁵¹: „fără acest sector orice altceva din economia globală ar eșua”. Tendințe globale de creștere la nivel mondial a consumului de apă din cauza cererilor tot mai mari din industria prelucrătoare, producerii de energie electrică, termică, dezvoltării agriculturii și a uzului casnic,

⁵⁰ www.robeco.com/images/RobecoSAM_Water_Study.pdf (pp.24)

⁵¹ Raport publicat pe platforma <http://wsstp.eu/publications/>.

presiunii activităților umane asupra surselor de apă dulce, scăderea calității apelor din cauza poluării urbane, industriale și agricole, toate acestea vor avea impact asupra disponibilității și calității apei pentru toți utilizatorii.

3.3 Serviciile de apă și speranța de viață – date și statistici

Legătura dintre accesul la apă sigură, la canalizare, la condiții de igienă și speranța de viață este demonstrată de rapoarte statistice ale organizațiilor internaționale preocupate de creșterea speranței de viață.

Organizația Mondială a Sănătății – OMS (engl. World Health Organization – WHO) definește anii de viață pierduți prin deces prematur sau anii trăiți în incapacitate datorate bolilor sunt cuantificați prin indicatorul DALYs (engl. Disability Adjusted Life Years). Astfel, un DALY reprezintă un an de viață sănătoasă pierdut. Indicatorul se calculează astfel⁵²:

$$\text{DALYs} = \text{YLL} + \text{YLD} \quad (3.1)$$

unde YLL sunt anii de viață pierduți (years of life lost);

YLD - anii trăiți în incapacitate (years lived with disability).

OMS evidențiază și clasifică riscurile care afectează sănătatea și viața la nivel global. Factorii responsabili pentru aproximativ 20% din totalul DALYs sunt⁵³:

- subponerabilitatea infantilă (6% din DALYs);
- sexul neprotejat (5% din DALYs);
- consumul de alcool (5% din DALYs);
- *apa nesigură, lipsa de salubritate și de igienă (4% din DALYs).*

Alături de tensiunea arterială crescută, aceștia sunt responsabili pentru un sfert din totalul deceselor din lume, iar reducerea expunerii la acești factori de risc ar duce la creșterea speranței de viață la nivel mondial cu aproape 5 ani. Conform aceleiași organizații, cele mai multe decese cauzate de boli diareice din lume (aproximativ 88%) sunt cauzate de apa nesigură, de absența canalizării și/sau epurării apelor uzate și/sau de condiții neadecvate de igienă. În general, mai mult de 99% dintre aceste decese sunt în țările în curs de dezvoltare, iar în jur de 84% din cazuri apar la copii.

O altă menționare, mai recentă, este făcută de Frieden (2015) care afirmă că, la nivel global, speranța de viață s-a dublat în secolul XX, ca urmare a reducerii mortalității infantile prin extinderea programelor de imunizare și a altor programe de supraviețuire a copilului, dar și prin creșterea accesului la apă potabilă și la condiții de salubritate.

În concluzie, se poate spune că accesul la servicii de alimentare cu apă potabilă, canalizarea și epurare corespunzătoare a apelor uzate au implicații majore în:

- eradicarea sărăciei și a foametei;
- reducerea mortalității infantile și îmbunătățirea sănătății materne;
- combaterea bolilor infecțioase;
- creșterea participării școlare;
- asigurarea unui mediu durabil.

⁵² www.who.int/healthinfo/global_burden_disease/metrics_daly/en/

⁵³ World Health Organization. (2009). Global health risks: mortality and burden of disease attributable to selected major risks.

A. Alimentarea cu apă potabilă

Deficitul de apă este o temă globală, care îmbină datele demografice și schimbările climatice. Nu există nici un substitut pentru apă. Un fenomen conturat din ce în ce mai mult în ultimii ani și anume dificultatea asigurării necesarului de apă pentru populație, fenomen cunoscut la nivel global prin expresia „water stress” (Rahaman și Varis, 2005), este pe lista de priorități a multor guverne sau instituții publice. Se spune despre o țară că se confruntă cu acest fenomen, atunci când, anual, aprovizionarea cu apă nu poate să asigure 1700 de metri cubi per persoană. Cauzele sunt multiple și variază de la lipsa resurselor până la managementul deficitar al sectorului de apă. Într-un raport din anul 2003, publicat de UNESCO & Green Cross International este menționat, drept cauză a acestui fenomen, faptul că mecanismele sau instituțiile de gestionare a problematicii resurselor de apă sunt fie absente, fie nesatisfăcătoare⁵⁴.

În mod evident însă s-au realizat progrese importante în ceea ce privește creșterea accesului la apă potabilă în anumite regiuni ale globului. Astfel, conform Observatorului Mondial al Sănătății⁵⁵ (Global Health Observatory - GHO), în perioada 1990-2015, 2,6 miliarde de oameni au avut acces la surse „îmbunătățite” de apă potabilă. O sursă de apă potabilă „îmbunătățită” este definită ca o instalație sau un punct de livrare care protejează apa de contaminarea externă - în special de contaminarea fecală. Aceasta include în primul rând transportul apei prin conducte. O situație grafică comparativă extrasă de pe site-ul who.int (Fig. 3.3) arată creșterea accesului la apă în mai multe regiuni ale globului.

Chiar dacă sunt îmbunătățiri vizibile în ceea ce privește accesul la apă, eforturile ar trebui să continue pentru cei 663 de milioane de oameni, care încă se bazează pe surse neadecvate de apă (apă de suprafață din lacuri, râuri, diguri, puțuri săpate sau izvoare neprotejate).

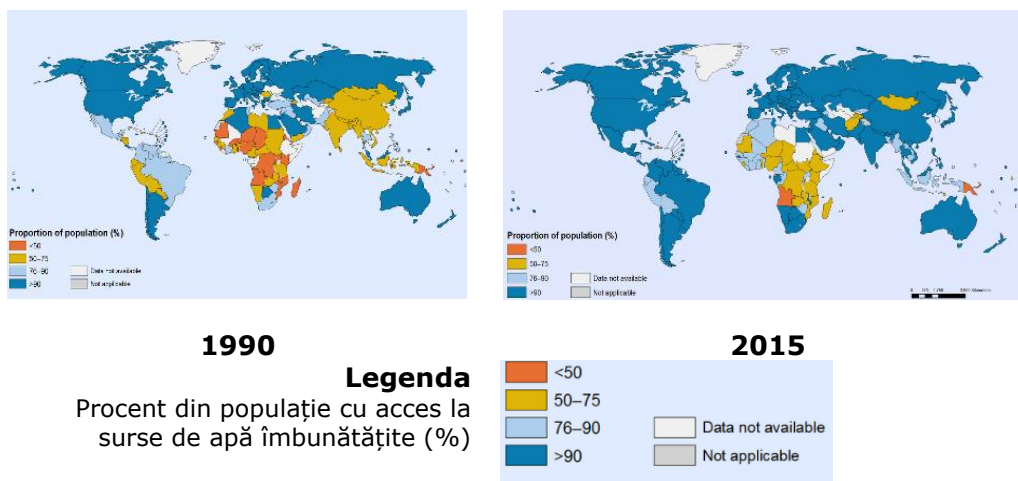


Fig. 3.3 Populația cu acces la surse de apă „îmbunătățite” (WHO)

⁵⁴ UNESCO & Green Cross International (2003). From Potential Conflict to Co-operation Potential: Water for Peace. Japan.

⁵⁵ www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/water/en/

Datele statistice recente, furnizate de platforma Eurostat, arată că în ceea ce privește accesul la apă potabilă prin conectarea la un sistem public de alimentare cu apă (de obicei, conducte), exprimat procentual în funcție de populația care beneficiază de acest serviciu la nivel de țară, variază în țările din Uniunea europeană între 50% și 100%⁵⁶.

Conform aceleiași surse, România are un procent de acoperire cu alimentare cu apă potabilă de peste 60% (Fig. 3.4), ceea ce reflectă o situație critică.

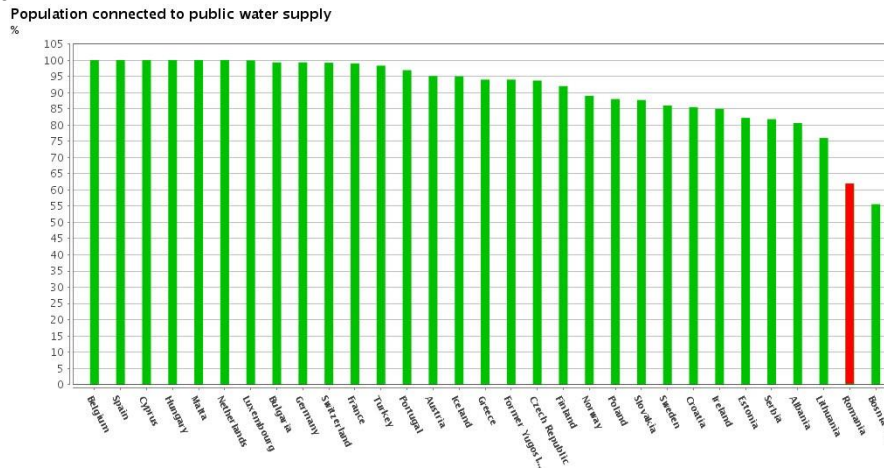


Fig. 3.4 Populația conectată la servicii publice de apă potabilă (%) (Eurostat)

B. Canalizarea și transportul apelor uzate

Conform datelor statistice furnizate de GHO⁵⁷, în anul 2015, procentul din populația lumii cu acces la facilități de canalizare a fost de 68 de procente. Evident și în acest caz, situația s-a îmbunătățit semnificativ în perioada vizată de raportare 1990-2015 (Fig. 3.5).

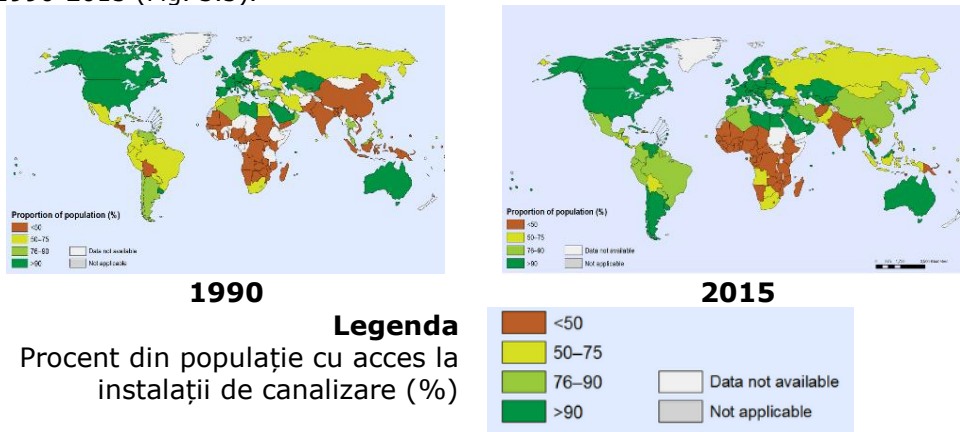


Fig. 3.5 Populația cu acces la instalații de canalizare (WHO)

⁵⁶ <http://ec.europa.eu/eurostat> (data extragerii datelor statistice: iulie 2016).

⁵⁷ www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/sanitation/en/

Procentul populației conectată la un sistem centralizat de colectare a apelor uzate menajere sau de canalizare este, conform datelor statistice extrase de pe platforma Eurostat, în Uniunea Europeană, cuprins între 30% și 100%. **România este situată la nivelul procentului de sub 50% ceea ce reflectă o situație total nefavorabilă.** Datele se referă doar la acele rețele de canalizare care conduc apele uzate spre sisteme de tratare (epurare) avansate, gestionate atât de operatori publici, cât și privați (Fig. 3.6).

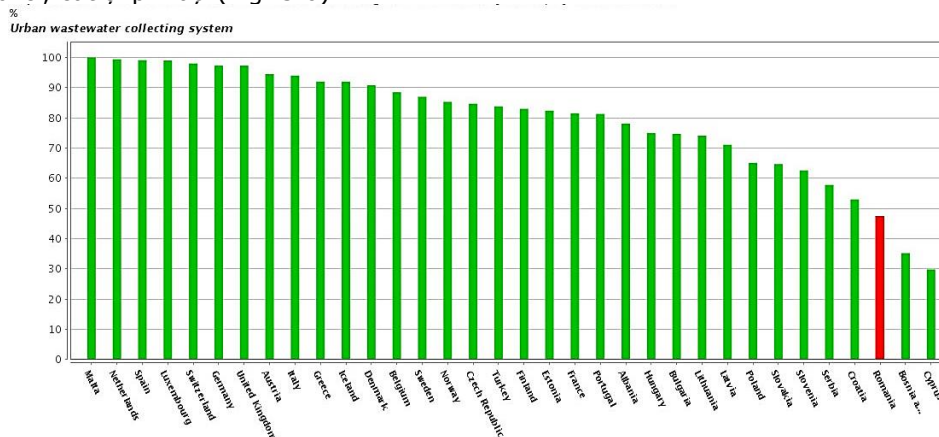


Fig. 3.6 Populația urbană conectată la sisteme de canalizare (Eurostat)

C. Epurarea apelor uzate

Fluxul tehnologic de epurare a apelor uzate cuprinde trei etape ce presupun metode fizice, chimice și biologice (Fig. 3.7):

1. etapa primară, de epurare mecanică;
2. etapa secundară sau biologică;
3. etapa terțiară sau tratarea avansată.

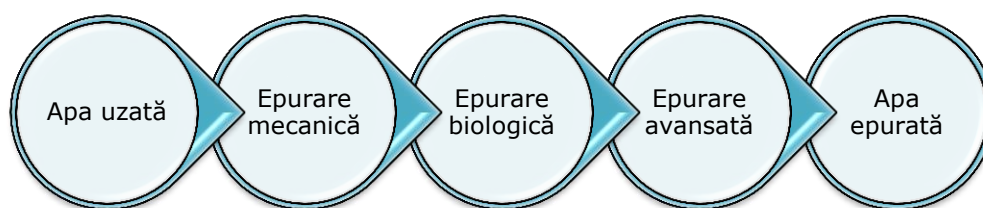


Fig. 3.7 Schema generală de epurare a apei uzate

Etapa terțiară sau epurarea avansată este o condiție impusă de Uniunea Europeană la nivelul țărilor membre. Prin epurare avansată a apelor uzate (Marin, 2014) se înțelege creșterea eficienței proceselor de epurare și are în vedere reducerea poluării apelor de suprafață și a celor subterane.

Capacitatea de proiectare a stațiilor de epurare a apelor uzate se caracterizează prin cantitatea totală de substanță consumatoare de oxigen, care poate fi tratată zilnic cu o anumită eficiență. Tratabilitatea biologică a apei uzate sau tratabilitatea substanțelor organice se poate exprima pe baza unui indicator denumit consumul biochimic de oxigen sau prescurtat CBO_5 (Robescu D. și Robescu N. (2011)). Extragerea datelor pe baza acestui indicator (BOD, Biological Oxygen Demand), arată eficiența stațiilor de epurare în mai multe țări din UE. Se poate vedea un decalaj mare între tehnologia stațiilor de tratare din Germania și restul țărilor membre (Fig. 3.8). Și în acest caz, **situația României în ceea ce privește eficiența stațiilor de tratare este foarte mică.**

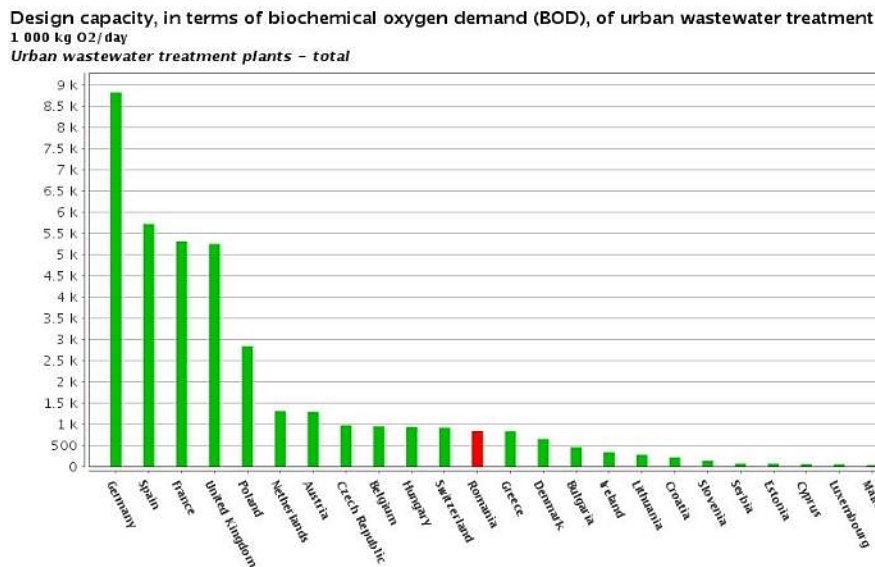


Fig. 3.8 Capacitatea de proiectare a stațiilor de epurare (Eurostat)

3.4 Comunicarea în sectorul apei

3.4.1 Practici curente și evenimente

Comunicarea în domeniul apei la nivel internațional s-a realizat în special prin intermediul unor evenimente marcante de genul conferințelor internaționale, summit-urilor, discuțiilor și întâlnirilor factorilor de decizie, evenimente descrise sintetic, în ordine cronologică în Anexa 1 – evenimente istorice cu impact în sustenabilitatea sectorului de apă. Acestea au influențat semnificativ managementul apei de-a lungul ultimelor decenii.

Dacă în anii '80, „apa” a nu era prezentă pe agenda politică, situația s-a schimbat radical în anii '90, datorită eforturilor unor organizații internaționale, dintre care cea mai importantă Asociația Internațională a Apei (International World Water Association, IWA), care au adus problematica apei în atenția lumii. În prezent ne confruntăm cu mișcări majore ale managementului acestui sector, apa devenind una din resursele cele mai prețioase ale Pământului.

Între anii 2002 și 2016 au fost organizate de către IWA⁵⁸ nouă ediții ale **Congresului Mondial al Apei** (o dată la doi ani). Repartiția lor geografică pe harta lumii este reprezentată în Fig. 3.9. În prezent, 130 de țări din întreaga lume sunt membre IWA, formând astfel cea mai mare rețea internațională de profesioniști care lucrează în domeniul apei.



Fig. 3.9 Repartiția geografică a Congresului Mondial al Apei (citată după IWA)

Summitul mondial al apei (cinci ediții, în perioada 2013-2016) organizat de Consiliul Mondial al Apei este o platformă globală pentru promovarea sustenabilității apei și reunește lideri mondiali, experți în domeniu, oameni de știință și de afaceri ce pot contribui la dezvoltarea de noi strategii și tehnologii durabile în domeniu.

Între ideile majore abordate cu ocazia Summitului 2016 (Budapesta) au fost și rezultatele raportului „2016 Living Planet Report” realizat de World Wildlife Fund⁵⁹ și care argumentează cu date statistice trecerea societății la *Epoca Antropocenică*, fapt ce impune schimbări majore și imediate pentru supraviețuire. Studiul subliniază faptul că schimbările climatice rapide, acidificarea oceanelor și reducerea semnificativă a biodiversității periclitează nu numai supraviețuirea speciilor de animale și plante, ci și supraviețuirea omenirii, deoarece capacitatea Pământului de a susține lumea modernă și globalizată este în scădere. Omenirea se confruntă cu o provocare clară: „Secolul 21 prezintă umanității o provocare dublă aceea de a menține natura în toate formele și funcțiile sale și de a crea o casă echitabilă pentru toți oamenii de pe o planetă cu resurse finite”.

Dovadă a acestei îngrijorări stau valorile și dinamica indicelui de viață al planetei (Living Planet Index, LPI), ce măsoară biodiversitatea prin colectarea datelor populației diferitelor specii de vertebrate și prin calcularea unei variații medii a abundenței, în timp. Indicatorul se bazează pe studiul a 14.152 populații din 3.706 de specii vertebrate din întreaga lume. Indicele demonstrează o schimbare a cărei principale cauze, conform datelor științifice, se încadrează în următoarele categorii: degradarea și distrugerea habitatelor, exploatarea excesivă a resurselor naturale, poluarea mediului, bolile și schimbările climatice.

⁵⁸ www.iwa-network.org

⁵⁹ Living Planet Report (2016), WWF, disponibil la:

http://awsassets.panda.org/downloads/lpr_2016_full_report_low_res.pdf

Caracteristica principală a capitalului natural este aceea că funcționarea sa autosustenută este erodată de activitatea sporită a omenirii, cu o rată mult mai rapidă decât cea la care este capabilă să se redreseze. Ecosistemele (capitalul natural) susțin și contribuie la calitatea alimentelor, apei, aerului, energia, materiile prime pentru industria medicamentelor, precum și oportunitățile de recreere. În plus, controlul și purificarea apei și a aerului, condițiile climatice, polenizarea, distribuția semințelor și reglementarea dăunătorilor și a bolilor sunt, de asemenea, dependente de sistemele naturale sănătoase și de diversitate ridicată. Cu atitudinile actuale ale omenirii și activitățile dăunătoare asupra mediului înconjurător, ecosistemele sunt în pericol de epuizare și distrugere continuă. Creșterea consumului este demonstrată în Fig. 3.10, ce reflectă utilizarea apei dulci, la nivelul țărilor OECD și BRICS (Brazilia, Rusia, India, China și Africa de Sud), precum și restul lumii, în ultimii o sută de ani⁶⁰.

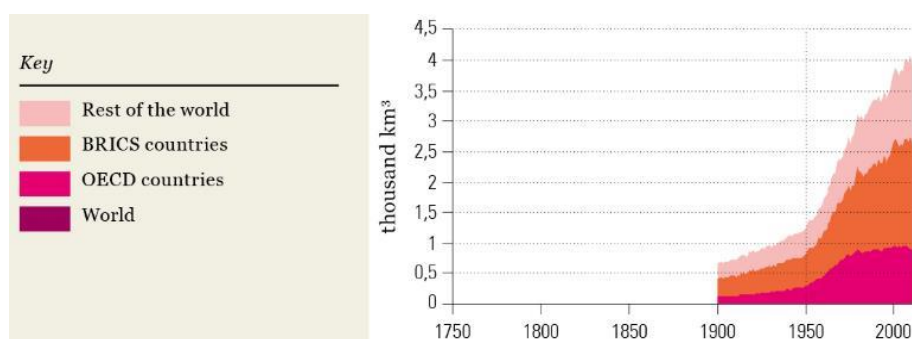


Fig. 3.10 Utilizarea resurselor de apă dulce (WWF, 2016)

O altă problemă importantă dezbătută la Summitul Mondial al Apei 2016 a fost legată de *schimbările climatice și deficitul de apă potabilă, care, s-a estimat, că vor reprezenta cele mai mari pericole care amenință viitorul omenirii*. Debaterea s-a axat în jurul rezultatelor studiului realizat de Institutul Forsense⁶¹ în februarie 2016, jumătate dintre respondenți au considerat schimbările climatice drept un risc major pentru viitorul omenirii. Multe dintre sursele de pericol, considerate ca fiind deosebit de grave, au fost asociate cu provocările naturale și de mediu. Lipsa apei potabile pentru consumul uman a fost pe locul trei printre pericolele cele mai frecvent menționate (Fig. 3.11)⁶².

⁶⁰ Comunicatul Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/a-global-change-of-attitudes-and-immediate-action-may-save-the-earth-living-planet-report-813/

⁶¹ www.forsense.hu

⁶² Comunicatul Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/climate-change-and-the-scarcity-of-drinking-water-are-the-greatest-dangers-threatening-the-future-of-humanity-594/

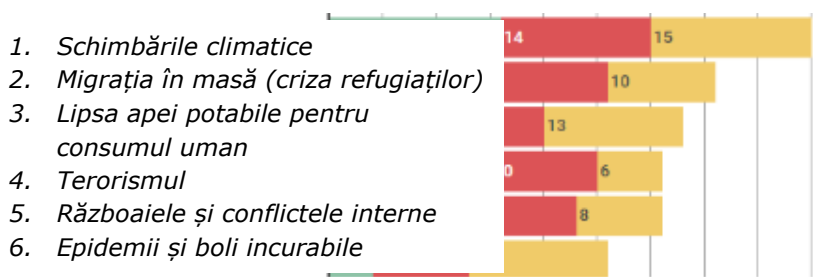


Fig. 3.11 Cele mai mari probleme cu care se confruntă omenirea (Forsense, 2016)

În ultimii ani, Forsense a efectuat o serie de sondaje pentru a evalua opinia publică cu privire la riscurile care amenință viitorul omenirii. În studiul efectuat în 2013 și repetat în toamna anului 2014, respondenții au fost rugați să aleagă și să clasifice trei elemente dintr-o listă de nouă probleme economice și de mediu cu care se confruntă civilizația umană: cele despre care credeau că ar prezenta cele mai mari provocări în următorii 20 ani. În ambele studii, schimbările climatice (condițiile climatice extreme), fenomenele migrației (criza refugiaților) în masă și lipsa apei potabile au fost marcate ca fiind problemele de vârf, de către majoritatea respondenților. Aceste riscuri majore primordiale, precum și consecințele vizibile ale acestora au fost unanim identificate și datorită mediatizării lor intensive în cadrul programelor de știri (radio-TV) și în diverse alte medii.

În ansamblu, sondajul Forsense a identificat cinci riscuri extrem de importante (pozițiile 1 - 5 din Fig. 3.11), considerate semnificative de cel puțin 30% dintre respondenți. **Două dintre acestea (schimbările climatice și lipsa de apă potabilă pentru consumul uman) sunt în mare parte legate de natura impactului lor, în timp ce celelalte trei au legături mai strânse cu evenimentele și procesele sociale și politice.**

Conform aceluiași sondaj (Forsense, 2016), majoritatea respondenților sunt pesimiști în ceea ce privește calitatea vieții generațiilor viitoare și viitorul omenirii, în ansamblu. Unul din doi respondenți au convingerea degradării calității vieții generațiilor viitoare și doar o treime se așteaptă la o îmbunătățire. Dintre cele 12 opțiuni relative la eforturile urgente (investiții în dezvoltarea tehnologică și a produselor, serviciilor) ce trebuie întreprinse, majoritatea respondenților au plasat, în mod clar, dezvoltarea științei medicale și a tehnologiilor medicale pe primul loc (poziția de top dintre opțiunile disponibile, cu o frecvență menționată de 60%). De asemenea, la categoria „sănătate”, 45% dintre respondenți au menționat urgența focalizării pe asigurarea accesului universal la apă potabilă sigură, în timp ce restul elementelor din categorie, adică crearea de opțiuni nutriționale sănătoase pentru toată lumea și tehnologia/cercetarea genetică (care sunt considerabil mai abstracte) au fost menționate cu frecvențe mai mici (Fig. 3.12)⁶³.

⁶³Conform comunicatului Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/where-can-humanity-place-its-trust-596/

1. Dezvoltare medicală, inclusiv echipamente;
2. Dezvoltarea utilizării energiilor regenerabile
3. Asigurarea accesului universal la apă potabilă sigură
4. Dezvoltare sustenabilă
5. Crearea de opțiuni nutriționale sănătoase
6. Creșterea eficacității reciclării deșeurilor

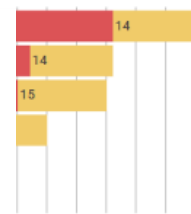


Fig. 3.12 Opiniile respondenților privind eforturile urgente (Forsense, 2016)

Forumul Mondial al Apei (având șapte ediții în perioada 1997-2015) organizat odată la trei ani de Consiliul Mondial al Apei (WWC) în colaborare cu autoritățile țărilor gazdă, este organizat în același timp cu **Ziua Mondială a Apei**, (sărbătorită anual la 22 martie). Consiliul Mondial al Apei (WWC) este o fundație care analizează politicile legate de apă. Acesta a fost lansat în 1996, sub conducerea ONU pentru Educație, Știință și Cultură (UNESCO) și Banca Mondială. Sediul său se află în Marsilia, Republica Franceză⁶⁴.

Forumul Mondial al Apei 2015 (desfășurat în Daegu și Gyeongbuk, Coreea)⁶⁵ a avut ca tema „Water for our future”. Participanții, specialiști, manageri și alți factori de decizie, au agreeat unanim că investițiile în sectorul de apă trebuie să se constituie ca o prioritate pentru agenda politică a următorului deceniu. Mai mult, în scopul urmăririi progreselor acestei acțiuni a fost definită și oficializată o „Foaie de parcurs” (engl. Roadmap Report)⁶⁶. Astfel, este pentru prima dată când se semnează un angajament oficial la Forumul Mondial al Apei, pentru a se asigura că sunt luate măsurile corespunzătoare de către toate părțile interesate, din sectorul apei. Aceasta este un cadru predefinit, gata de utilizat pentru guvernele implicate în domenii precum: finanțare infrastructură, siguranță alimentară, dezvoltare ecologică și administrativă și alte aspecte legate de securitatea apei. De asemenea, progresele înregistrate în „Foaia de parcurs” pot fi vizualizate on-line, pentru asigurarea transparenței și a responsabilității acțiunilor.

3.4.2 Ziua Mondială a Apei

„Ziua Internațională a Apei” este celebrată anual, începând din 22 martie 1993. A fost inițiată de Conferința Națiunilor Unite pentru Mediu și Dezvoltare (UNCED) de la Rio de Janeiro, în anul 1992, ca mijloc de a atrage atenția asupra importanței apei dulci, la nivel internațional. În fiecare an, UN-Water (entitatea ce coordonează lucrările ONU în domeniul apei) stabilește o temă ce corespunde unei provocări curente sau viitoare. Temele alese anual pot fi diferite, de la dezvoltarea profesională și până la cultura organizațională.

Statele au fost invitate să organizeze cu ocazia „Zilei Internaționale a Apei”, după caz, activități concrete de informare și de conștientizare a publicului prin organizarea de conferințe, mese rotunde, seminarii, expoziții sau alte manifestări

⁶⁴

http://contrattoacqua.it/public/upload/1/2/tab_elms_docs/1329754104marrakech_declaration.pdf

⁶⁵ Forumul Mondial al Apei 2015, <http://worldwaterforum7.org>

⁶⁶ WWF (2015). Thematic Process Final Report_Appendix 1_Implementation Roadmap Reports, disponibil la

http://worldwaterforum7.org/outcome/fo/view.asp?notice_seq=36&key=&keyWord=&sh_forum_gb=&page=1

legate de conservarea resurselor de apă și punerea în aplicare a recomandărilor Agendei 21. „Ziua Mondială a Apei” este o oportunitate de a comunica publicului larg problemele legate de consumul rațional, calitatea apei, limitarea resurselor etc.

În anul 2016, Ziua Mondială a Apei a fost celebrată sub tema „Apa și locurile de muncă”⁶⁷. Importanța temei este de la sine înțeleasă, statistic vorbind, în prezent, aproximativ jumătate din personalul angajat din întreaga lume (1,5 miliarde de oameni) lucrează în sectoare ce au legătură cu apa și mai mult aproape toate locurile de muncă din lume depind de apă. Cu toate acestea, milioanele de oameni care lucrează în sectorul de apă nu sunt, de cele mai multe ori, protejați de drepturi fundamentale ale muncii. Tema din 2016, „Apa și locurile de muncă”, s-a focalizat pe modul în care apa, prin calitatea și cantitatea ei, poate transforma vieți și poate asigura mijloace de trai, contribuind la transformarea societăților și economiilor.

3.5 Particularități ale sectorului de apă în România

Atât „Strategia de dezvoltare durabilă pe termen mediu și lung a României”, cât și obiectivele Ministerului Mediului evidențiază importanța serviciilor publice de alimentare cu apă și de canalizare pentru starea de sănătate a populației și nivelul de trai al acesteia. La ora actuală, la nivel național există 48 de operatori publici regionali ce prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare⁶⁸. La aceștia se adaugă și Veolia România care prestează servicii de alimentare cu apă și de canalizare în trei orașe din țară. Operatorii de apă au și obligativitatea dezvoltării, extinderii și reabilitării infrastructurii de apă, investiții realizate în ultimii ani, în mare parte din fonduri europene nerambursabile.

Prin fondurile europene atrase s-a urmărit și se va urmări crearea unor condiții economice care să reducă decalajul privind infrastructura de mediu care există între Uniunea Europeană și România, atât sub aspect calitativ, cât și cantitativ. Rezultatele așteptate au în vedere eficientizarea și extinderea serviciilor în domeniul mediului, incluzând alimentarea cu apă și canalizarea, luând în considerare principiile dezvoltării sustenabile și principiul „Poluatorul plătește”.

Așa după cum reiese din rapoarte recente ale Institutului Național de Statistică - INS, în România, gradul de acces al populației la sistemele centralizate de distribuție a apei și la rețelele de canalizare continuă să fie scăzut și mult sub media europeană, investițiile realizate până în acest moment nereușind să acopere necesarul (Borca ș. a. (2014); Sirbu ș. a., (2014)). Aceste aspecte sunt prezentate și analizate succint în următoarele subcapitole, pe baza unor statistici naționale.

3.5.1 Alimentarea cu apă potabilă

Conform datelor INS, publicate într-un comunicat de presă emis în luna iulie 2016⁶⁹, care cuprinde date statistice referitoare la domeniul utilitate publică, reiese că, în anul 2015, lungimea rețelei de alimentare cu apă potabilă a fost de 76.945 km, cu 3,6% mai mare față de anul 2014. Cei 76.945 km sunt repartizați astfel: 28.778,7 km în municipii și orașe; 48.166,3 km în localități mai mici (Fig. 3.13).

⁶⁷ www.unwater.org/worldwaterday/home/en/

⁶⁸ <http://patronatulapei.ro/uploads/docs/MembriPatronatuluiApei.pdf>

⁶⁹ Comunicat de presă nr. 186/18 iulie 2016, INS, disponibil la www.insse.ro.

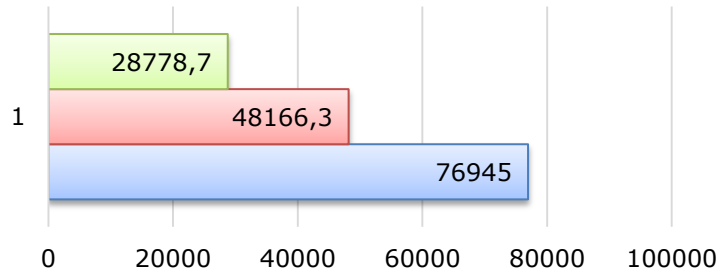


Fig. 3.13 Lungimea rețelei apă, la finele anului 2015 (km) (conform INS)

Cantitatea de apă potabilă distribuită în toată țara a fost, la sfârșitul anului 2015, de 744.007 mii m³, cu 251.484 mii m³ mai puțin față de anul 2014. Din această cantitate, apa potabilă distribuită pentru uz casnic a fost de 561.322 mii m³, reprezentând 75,4% din total.

Analizând situația pentru anul 2016, conform INS⁷⁰, populația deservită de sistemul public de alimentare cu apă a fost de 12.853.110 persoane, reprezentând 65,2% din populația rezidentă a României. În mediul urban s-au înregistrat 10.040.392 persoane conectate la sistemul public de alimentare cu apă, ceea ce reprezintă 94,9% din populația rezidentă urbană, iar în mediul rural 2.812.718 persoane, reprezentând 30,8% din populația rezidentă rurală a țării (Fig 3.14).

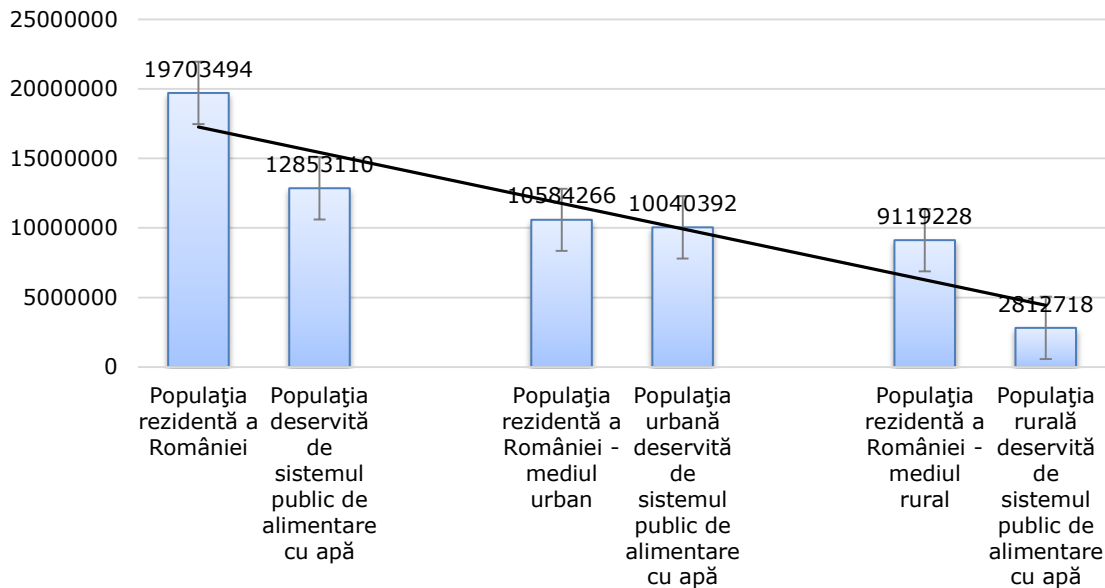


Fig. 3.14 Populația deservită de sistemul public de alimentare cu apă, pe medii, în anul 2016

⁷⁰ Comunicat de presă nr. 244/29 sept. 2017, INS, disponibil la: www.insse.ro/cms/sites/default/files/com_presa/com_pdf/distributia_apei16r_0.pdf

În ceea ce privește sursele de alimentare cu apă în zona rurală, se știe că majoritatea locuitorilor au fântâni forate în curtea gospodăriilor. Deși aceste surse pot reprezenta un potențial factor de îmbolnăvire, majoritatea fiind poluate cu nitriți, nitrați, amoniu, din cauza dezinformării, majoritatea populației preferă aceste surse. Într-un studiu realizat în zona rurală din partea de nord a țării (Trofin, O.V. ș. a. (2016)), se arată că din 127 probe de apă din fântâni, la mai mult de 70 de cazuri, au fost depășiri ale indicatorilor, apa nu era conformă: la 46 au fost depășiri ale limitei maxime admise pentru nitrați, la 5 pentru amoniu și la 22 pentru nitriți. În ceea ce privește rezultatul examenelor microscopice, s-a constatat că apa nu era conformă la 88 de fântâni, mai mult de jumătate din fântânile analizate. Concluziile rezultate din aceste analize au fost aduse la cunoștința locuitorilor prin intermediul angajaților unui operator de apă.

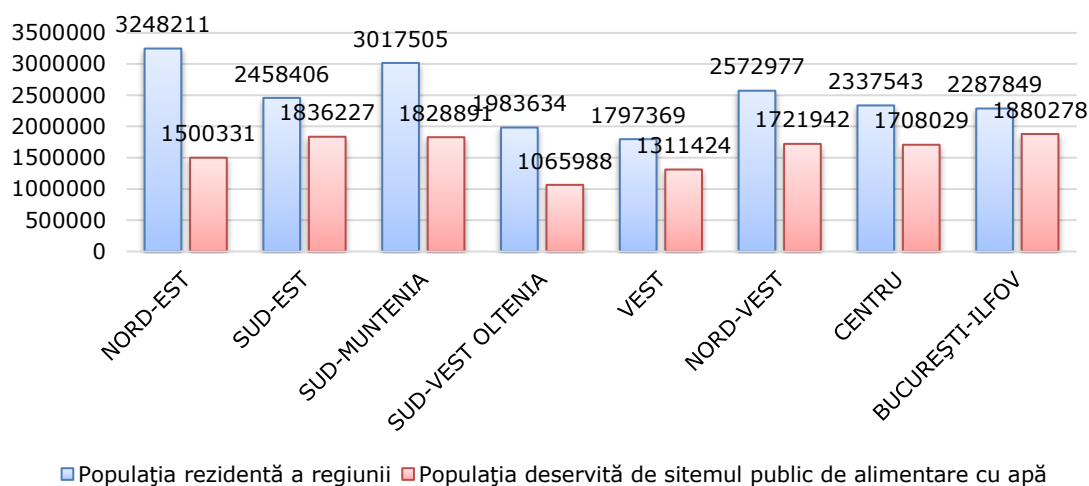


Fig. 3.15 Populația deservită de sistemul public de alimentare cu apă, pe regiuni de dezvoltare, în anul 2016

Situația raportată la nivelul anului 2016 și la nivelul regiunilor de dezvoltare, arată că ponderea cea mai mare a populației deservite de sistemul public de alimentare cu apă, în total populație rezidente, s-a înregistrat în regiunea București-Ilfov (82,2%), urmată de regiunea Sud-Est (74,7%) (Fig. 3.15).

Potrivit datelor furnizate de INS, în anul 2016 volumul de apă distribuită a fost de 1.030.646,5 mii m³, cu 124.934,3 mii m³ mai mic decât în anul 2015. Cea mai mare cantitate de apă distribuită a fost către populație, respectiv 501.530,9 mii m³. În Fig. 3.16 se prezintă distribuția apei pe categorii de consumatori, observându-se că în domeniul activității economice, agricultura și piscicultura au cel mai mare consum de apă.

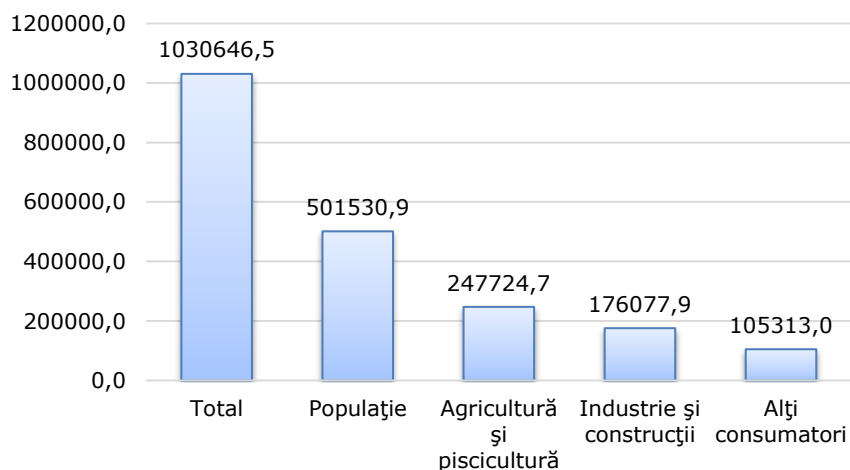


Fig. 3.16 Distribuția apei pe categorii de consumatori, în anul 2016

În ceea ce privește proveniența și consumul apei, cele mai mari cantități de apă distribuită s-au înregistrat în bazinele hidrografice Buzău-Ialomița (22,3%), respectiv Argeș-Vedea (20,9%) (Tabelul 3.1).

Tabelul 3.1 Volumul de apă distribuită pe bazine hidrografice, în anul 2016

Bazin hidrografic	Total volum apă distribuit	din care la:			
		Populație	Industria și construcții	Agricultură și piscicultură	Alți consumatori
Banat	61686,9	36223,1	20183,7	837,9	4442,2
Jiu	77175,4	26236,9	19778,7	25525,0	5634,8
Olt	93073,5	56286,2	17533,4	7363,9	11890,0
Argeș-Vedea	215473,7	127485,1	27761,9	20293,6	39933,1
Buzău-Ialomița	229992,2	47206,3	43046,6	131742,3	7997,0
Dobrogea-Litoral	86403,1	30020,6	12717,2	34976,5	8688,8
Mureș	63049,7	46826,3	8260,0	420,8	7542,6
Crișuri	21373,0	16206,3	2523,4	123,0	2520,3
Someș-Tisa	60284,7	43533,0	7954,5	191,5	8605,7
Siret	58120,8	36151,0	9334,2	8374,2	4261,4
Prut	64013,5	35356,1	6984,3	17876,0	3797,1
Total	1030646,5	501530,9	176077,9	247724,7	105313,0

În concluzie, datele statistice prezentate anterior reflectă o relativă dezvoltare a sectorului apei în România, cu discrepanțe de dezvoltare între regiuni (distribuția apei și rețelele de canalizare). Investițiile realizate în ultimii ani nu au reușit să acopere necesarul populației și a activității economice. Situația este gravă datorită impactul negativ pe care lipsa serviciilor publice de epurare a apelor uzate îl are asupra mediului.

3.5.2 Transportul și epurarea apelor uzate

Conform datelor INS relativ la anul 2016, populația din România conectată la sistemele de canalizare reprezintă mai puțin de jumătate din numărul total de locuitori ai țării. Astfel, datele INS arată că, 47,7% din populație avea acces la rețele de canalizare și 45,7% la sisteme de epurare a apelor uzate (sisteme de canalizare publice conectate la stații de epurare a apelor uzate) (Fig. 3.17).

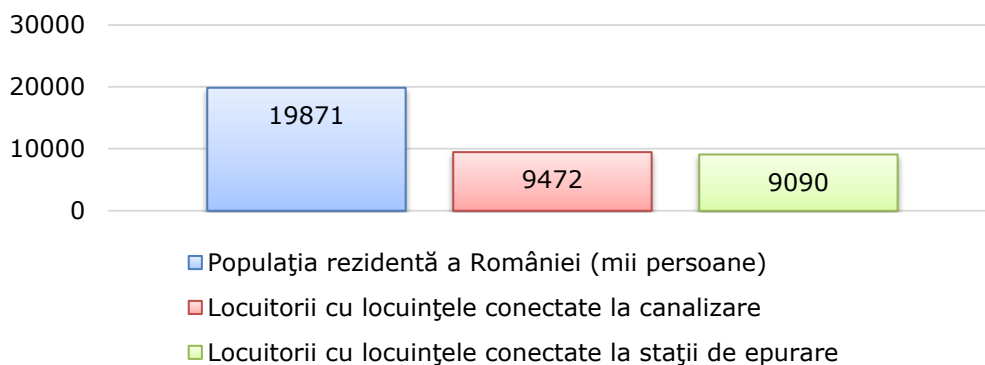


Fig. 3.17 Conexiunea la sisteme de canalizare, în anul 2015

În anul 2015, activitatea de evacuare a apelor uzate din gospodăriile populației și din unitățile economice și sociale, precum și tratarea lor în stații de epurare, s-a desfășurat în 313 municipii și orașe și în 809 comune. Statisticile oficiale arată diferențe mari între regiunile țării în privința infrastructurii de canalizare, astfel:

- în Regiunea Sud-Muntenia, 33%, fiind cel mai mic procent al populației care are acces la servicii de canalizare;
- în Regiunea Nord-Est (cuprinde șase județe din Moldova), 33,6% dintre locuitori trăiesc în locuințe având canalizare;
- în Regiunea Sud-Vest (Oltenia), procentul era de 35,2%;
- în Regiunea Centru (șase județe din sudul și estul Transilvaniei), 57,2% dintre locuitori trăiesc în locuințe cu canalizare,
- în Regiunea Vest (patru județe din vestul țării), procentul este de 54%;
- în Regiunea București-Ilfov, 81,3% din populație avea acces la rețele de canalizare.

Comparativ cu anul 2014, numărul locuitorilor României cu acces la rețele de canalizare a crescut în 2015 cu 80.000, până la 9,47 milioane, dintr-o populație totală estimată de INS la 19,871 milioane de locuitori. În același timp, 9,09 milioane de români aveau, la finalul anului 2016, acces la sisteme de epurare a apelor uzate, cu 92.000 locuitori mai mulți, comparativ cu finalul anului precedent.

Lungimea totală a rețelei de canalizare din România, la sfârșitul anului 2015, a fost de 31.702,6 km, din care 22.984,4 km în municipii și orașe. Comparativ cu

anul precedent, în anul 2015, lungimea rețelei de canalizare s-a extins cu 3.043,1 km, se arată în comunicatul INS.

În ceea ce privește raportul urban/rural, lungimea rețelei de canalizare este mai mare în mediul urban (Fig. 3.18).

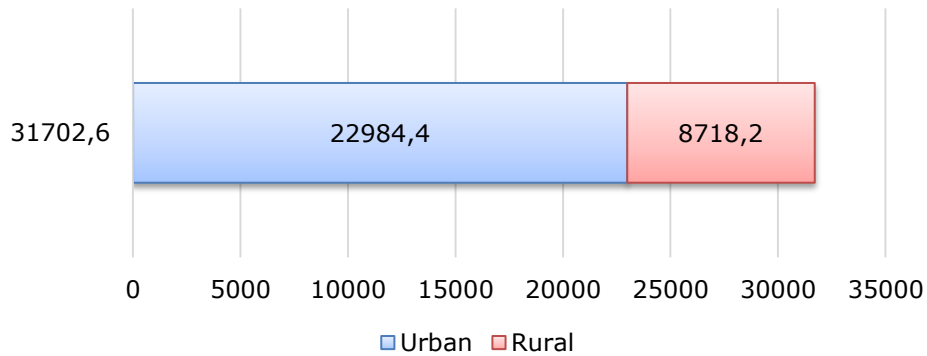


Fig. 3.18 Lungimea rețelei de canalizare urban/rural, în anul 2015 (km)

În concluzie, pe baza datelor furnizate de INS la nivelul anului 2015, se poate afirma că, din totalul lungimilor de rețele (apă și canalizare), 71% reprezintă lungimea rețelelor de alimentare cu apă și 29% reprezintă rețelele de canalizare (Fig. 2.19).

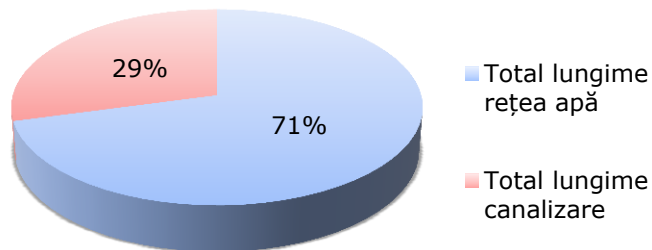


Fig. 3.19 Situație comparativă apă/canalizare, în anul 2015

3.5.3 Rolul comunicării în sectorul apă la nivel național

Pentru a putea panorama activitatea birourilor specializate de comunicare și de relații publice de la nivelul operatorilor de apă din România⁷¹, Augustin Boer (consultant financiar și instituțional la BDO Conti Audit România), în cadrul unui studiu denumit „Radiografia activității comerciale și de comunicare la operatorii regionali de apă și apă uzată din România”, pe baza datelor furnizate de operatori,

⁷¹ www.aquatim.ro/aquastiri/wp-content/uploads/2014/12/aqua-stiri-nr2-2013.pdf

la nivelul anului 2015, constată că 87% dintre operatori aveau un birou specializat pentru această activitate.

Studiul realizat evidențiază câteva tendințele din domeniu:

- 100% din operatorii participanți la studiu au un site cu informații legate de companie.
- De asemenea, se observă că la peste 65% dintre operatorii care au participat la studiu, informațiile sunt actualizate cel puțin săptămânal, ceea ce dovedește importanța pe care o acordă companiile acestui canal de comunicare (Fig. 3.20).

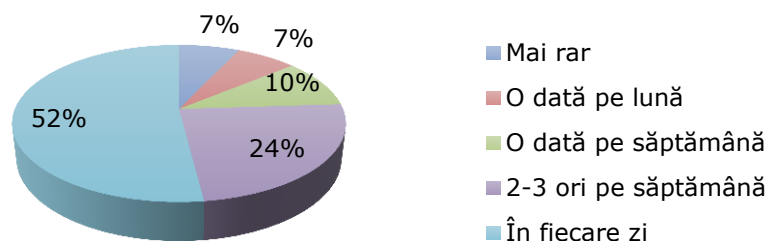


Fig. 3.20 Frecvența actualizării paginilor web

Analiza operatorilor de apă din România evidențiază faptul că aceștia ar trebui să folosească mai mult rețelele de socializare pentru procesul de comunicare și în special, platforma Facebook. Răspunsurile operatorilor arată că mai puțin de jumătate dintre aceștia folosesc un cont de Facebook pentru transmiterea informațiilor (Fig. 3.21).

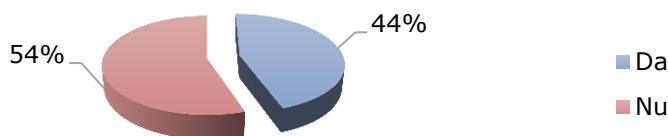


Fig. 3.21 Procentul operatorilor de apă cu pagină de Facebook

La nivel național, manifestările în domeniul comunicării a sectorului de apă se concentrează în cadrul unor conferințe, două fiind evenimente majore denumite generic EXPOAPA și Eco-Impuls. Descrierea acestora este prezentată în Tabelul 3.2.

Tabelul 3.2 Descrierea evenimentelor EXPOAPA și Eco-Impuls

Denumire evenimente	Organizatori	Scurtă descriere
EXPOAPA ⁷²	Asociația Română a Apei (ARA)	Evenimentul se adresează specialiștilor din domeniul apei: administratorii resurselor de apă, operatorii de alimentare cu apă și de canalizare, publicului larg interesat de îmbunătățirea performanțelor tehnice și manageriale ale sectorului. În cadrul expoziției specializate, furnizorii de echipamente și de tehnologii de tratare a apei se întâlnesc cu operatorii de servicii de alimentare cu apă și de canalizare putând astfel să-și facă cunoscute serviciile și produsele.
Eco-Impuls ⁷³	Fundația Aquadematica, Aquatim SA Timișoara, Universitatea Politehnica Timișoara, ARA	Evenimentul reunește specialiști din cadrul operatorilor de servicii publice, companii de prestigiu furnizoare de echipamente sau prestatoare de servicii, mediul universitar și institute de cercetare. Domeniile principale cărora Eco-Impuls se adresează sunt serviciile de apă-canal și deșeuri.

3.6 Cercetări și rezultate preliminare privind analiza operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara

Cercetarea teoretico-aplicativă aferentă programului doctoral a vizat investigarea percepției publicului (clienți, consumatori, utilizatori) cu privire la activitatea unei companii din sectorul apei: Aquatim SA Timișoara, care este un operator de servicii publice de alimentare cu apă și de canalizare situat în județul Timiș, în partea de vest a României (deținând monopol pe piața acestor servicii, în zona județului Timiș). Aria de operare a Aquatim SA Timișoara cuprinde sisteme de alimentare cu apă și de canalizare în 81 de localități, incluzând municipiul Timișoara, opt orașe (Sânnicolau Mare, Jimbolia, Buziaș, Făget, Deta, Recaș, Gătaia și Ciacova), 41 de comune și 58 de sate. La sfârșitul anului 2016 compania avea 900 de angajați.

Respectarea angajamentelor de calitate asumate de companie este certificată prin sistemul de management integrat calitate (ISO 9001), mediu (ISO 14001), sănătate și securitate ocupațională (OHSAS 18001) implementat din anul 2005. Din anul 2003, Aquatim SA Timișoara deține licență de operare clasa 1, pentru serviciul public de alimentare cu apă și de canalizare, emisă de Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice (ANRSC).

De-a lungul anilor, politica Aquatim SA Timișoara a fost susținută de realizarea unor investiții, din fonduri europene nerambursabile, în infrastructura de

⁷² www.araexpoapa.ro/index.php

⁷³ www.eco-impuls.ro

apă, păstrând astfel tarifele de servicii la nivel de suportabilitate pentru populația deservită. Astfel, pentru construcția unei noi stații de epurare în Timișoara și pentru reabilitarea rețelei de canalizare din municipiu, Aquatim SA Timișoara a atras și utilizat 45 milioane de Euro prin programul denumit „Reabilitarea tehnologiei de epurare a apei reziduale și modernizarea canalizării pentru populația municipiului Timișoara situat în județul Timiș din România” (Măsura **ISPA** 2000/RO/16/P/PE/004). Investițiile au fost finalizate în anul 2011 și au vizat îmbunătățirea infrastructurii de mediu a municipiului, cu scopul de a îndeplini obligațiile prevăzute ca stat membru al Uniunii Europene.

Stația de epurare reabilitată în cadrul programului:

- deservește o populație de 440.000 locuitori echivalenți (l.e.)⁷⁴;
- funcționează cu debit zilnic mediu 2.400 l/s;
- are un consum biochimic de oxigen (CBO₅) este de 22.000 kg/zi;
- reține suspensii solide, maxim 28.000 kg/zi;
- epurează amoniu, 5.400 kg/zi;
- epurează fosfați, 1.600 kg/zi.

Tehnologia modernă a stației de epurare asigură tratarea apelor uzate cu respectarea cerințelor de mediu europene (Vlaicu, 2014).

În Tabelul 3.3 se prezintă indicatorii semnificativi ce reflectă eficiența stației de epurare din Timișoara.

Tabelul 3.3 Eficiența stației de epurare a apei din Timișoara

Indicator	Valoare influent, mg/l	Valoare efluent, mg/l	Valoare impusă de NTPA 001/2005, mg/l	Eficiența stației de epurare, %
CBO ₅	149,00	9,4	25	93,69
Materii în suspensie	123,90	9,4	35	92,41
Azot total	29,28	9,3	10	68,23
Fosfor total	2,46	0,7	1	71,54

Un alt proiect major de investiții din fonduri europene, de aproximativ 118 milioane de euro, a fost demarat în anul 2012, prin Programul Operațional Sectorial Mediu (**POS Mediu**). Lucrările din cadrul proiectului au fost recepționate în anul 2015. Resursele financiare au fost destinate dezvoltării infrastructurii de apă și canalizare în 12 localități din județul Timiș și au fost folosite pentru realizarea a 300 km de rețele de apă și de canalizare, construcția a șapte stații noi de epurare a apei uzate și trei stații noi de tratare a apei potabile.

În continuarea acestui proiect, Aquatim SA Timișoara a definitivat cererea de finanțare pentru Programul Operațional Infrastructură Mare (**POIM**), pentru perioada 2014 – 2020. Această cerere de finanțare a fost depusă, împreună cu studiul de fezabilitate, spre analiză și avizare, la Ministerul Fondurilor Europene spre finalul anului 2016. Din cei 180 milioane Euro solicitați spre aprobare din POIM, circa

⁷⁴ l.e.=locuitori echivalenți (încărcarea organică biodegradabilă având un consum biochimic de oxigen la 5 zile- CBO₅- de 60 g O₂/zi, conform HG 188/20.03.2002).

26 milioane Euro urmează să fie alocați pentru lucrări de îmbunătățire a infrastructurii de mediu, în municipiul Timișoara.

Pe de altă parte, Aquatim SA Timișoara desfășoară proiecte de investiții și din **surse proprii** care s-au concretizat în refacerea etapizată a tronsoanelor deteriorate din rețeaua de distribuție a apei potabile⁷⁵. De asemenea, în prezent peste 80% din procesele de la stațiile de tratare a apei sunt monitorizate și controlate automat, datorită investițiilor realizate în utilaje moderne, din ultimii ani, iar sistemele de automatizare implementate au condus și la reducerea consumului de energie.

3.6.1 Analiza SWOT cantitativ a companiei Aquatim SA Timișoara

În cadrul cercetării realizate, s-a adoptat analiza SWOT cantitativă pentru a prezenta, analiza și sintetiza cât mai precis compania Aquatim SA Timișoara (contextul microeconomic al cercetărilor). În continuare se prezintă aspectele privind metodologia adoptată și rezultatul aplicării acesteia, iar în final sunt elaborate un set de concluzii relevante pentru cercetare, dar și pentru managementul companiei.

3.6.1.1 Prezentarea metodologiei adoptate

În cazul metodologiei de analiză adoptate s-a plecat de la constatarea că dacă diferențierea mediu intern – mediu extern organizațional este relativă, apare ca evidentă necesitatea analizării situației strategice ca rezultat al acțiunii simultane a factorilor interni și externi, prin utilizarea unor instrumente de tip matriceal cu o „axă externă” și o „axă internă”. Cel mai cunoscut instrument de analiză îl reprezintă analiza SWOT, a cărei denumire este dată de inițialele cuvintelor din limba engleză: **S**trengths – forțe, putere; **W**eaknesses – slăbiciuni; **O**pportunities – ocazii, situații favorabile, oportunități; **T**hreats – amenințări. Acest model presupune că organizația va aborda o strategie prin care să se „alinieze” sau să se „potrivească” aspectelor esențiale ale mediului intern și mediului extern. De aceea, modelul este cunoscut în literatura americană și sub denumirea de „alignment model” – modelul alinierii - sau „fit model” – modelul „potrivirii” (Băcanu, 1996). Caracterizarea dimensiunilor considerate în analiza SWOT a identificat următoarele aspecte:

- **Strengths** – reprezintă acele competente care îi oferă organizației avantaje concurențiale în fața unor organizații similare. Forma concretă de manifestare a acestor „puncte tari” este diversificată, fiind legată de funcțiile organizației. Poate fi vorba despre o capacitate strategică, o poziție geografică, caracteristici ale personalului sau un sistem relațional cu alte organizații;
- **Weaknesses** – reprezintă acele caracteristici ce generează dezavantaje competiționale;

Fiecare organizație prezintă o combinație specifică de forțe și slăbiciuni. Condiția pentru valorificarea forțelor și evitarea slăbiciunilor în procesul strategic este ca acestea să fie identificate corect. Studii manageriale arată că doar o mică proporție a managerilor își tratează slăbiciunile organizației într-un mod obiectiv. Forțele sunt identificate mai ușor și sunt utilizate mai rapid. Succesul depinde în mod egal de recunoașterea ambelor categorii.

- **Opportunities** – reprezintă o combinație a elementelor externe, care produce avantaje semnificative organizației, în condițiile unui anumit curs al acțiunii acesteia;

⁷⁵ Raportul primarului pe anul 2016, www.primariatm.ro

- **Threats** – reprezintă o combinație a elementelor externe, care provoacă organizației o pagubă semnificativă, în condițiile păstrării cursului acțiunii acesteia, curs existent la apariția respectivelor elemente.

În general, oportunitățile sunt asociate cu apariția unor noi piețe sau noi tehnologii, iar amenințările cu modificări ale mediului concurențial, în sensul creșterii uneia din forțele asociate modelului lui Porter. Ceea ce este oportunitate pentru o organizație, poate să însemne o amenințare pentru o altă organizație, în funcție de comportamentul lor.

În mod evident axa factorilor interni este SW, iar axa factorilor externi este OT asociate cu axa Ox, respectiv Oy, a unui grafic cu axe rectangulare. O combinație de factori interni și factori externi se poate face în patru moduri, generându-se patru categorii de strategii (Băcanu, 1996):

- 1. Strategiile SO** utilizează forțele organizației pentru a profita de oportunitățile mediului. Strategiile sunt agresive și urmăresc crearea unui avantaj față de concurenți. Uneori sunt necesare transferări sau transformări de resurse pentru a se crea capabilitatea strategică dorită.
- 2. Strategiile ST** utilizează forțele organizației pentru a reduce amenințarea unor situații nefavorabile. Amenințările ce apar sunt evitate sau efectele sunt diminuate prin strategii de diversificare. Riscurile legate de o singură industrie sau afacere sunt importante și, în consecință, „nu se păstrează toate ouăle într-un singur coș”. Relativ puține firme nu prezintă tendințe de diversificare. Problema care se pune este de a alege direcția corectă pentru diversificare.
- 3. Strategiile WO** utilizează oportunitățile pentru a-și îmbunătăți caracteristicile interne sau pentru a evita slăbiciunile. Aceste strategii sunt de reorientare și se caracterizează printr-o redirecționare a resurselor în crearea unor noi produse impuse de conjunctura favorabilă.
- 4. Strategiile WT** urmăresc evitarea amenințărilor mediului înconjurător în condițiile în care „punctele slabe” ale organizației sunt preponderente. Poziția este defavorabilă și strategia defensivă ce se adoptă urmărește diminuarea pierderilor și lupta pentru supraviețuire. Acest tip de strategie, în situații nefavorabile extreme, vizează recuperarea capitalului sau resurselor inițiale ale organizației.

Pentru a urma strategii în toate cadranele sunt necesare resurse în cantități mari, deci doar marile organizații le pot susține concomitent. Mai frecvent, în funcție de preponderența uneia sau alteia din direcțiile celor două axe, se alege o singură strategie pentru toată organizația. În acest caz trebuie stabilit în ce direcție înclină balanța, atât pentru factorii interni, cât și pentru factorii externi, pentru a stabili cadranul inițial și strategia care are șansele cele mai mari de reușită. Procesul va genera o matrice calitativă de forma celei prezentate în Tabelul 3.4 (Băcanu, 1996).

Tabelul 3.4 Matricea calitativă a variantelor strategice oferite de analiza SWOT

	S - Listă forțe:	W - Listă slăbiciuni:
O - Listă oportunități:	Strategii SO Tip max – max Se utilizează forțele pentru a profita de oportunități.	Strategii WO Tip min – max Se depășesc slăbiciunile folosind oportunitățile.
T - Listă amenințări:	Strategii ST Tip max – min Se utilizează forțele pentru a evita amenințările	Strategii WT Tip min – min Se minimizează slăbiciunile și se evită amenințările

Abordarea cantitativă a aplicării analizei SWOT presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. *Listarea factorilor interni principali (SW);*
2. *Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1;*
3. *Acordarea unor punctaje pe o scară ce are „0” ca punct median. Punctajele cu „-” semnifică faptul că factorul intern considerat reprezintă o slăbiciune a organizației, iar cele cu „+” au semnificație contrară;*
4. *Calcularea unui scor total, ca sumă a produselor dintre punctajele acordate și ponderile factorilor considerați. Cifra ce se obține reprezintă rezultanta coordonatelor pe axa SW, adică pe axa Ox;*

$$p_j = \frac{\sum_{i=1}^n K_{ij}}{\sum_{j=1}^m (\sum_{i=1}^n K_{ij})} \quad (3.1)$$

$$x = \sum_{j=1}^m p_j \times n_j \quad (3.2)$$

5. *Listarea factorilor externi principali (OT);*
6. *Acordarea unor ponderi acestor factori, astfel încât suma ponderilor să fie 1;*
7. *Acordarea unor punctaje pe o scară ce are „0” ca punct median. Punctajele cu „-” semnifică faptul că factorul respectiv este considerat o amenințare, iar cele cu „+” au semnificația contrară;*
8. *Calcularea unui scor total într-un mod similar punctului 4. Cifra ce rezultă reprezintă coordonata pe axa OT, adică pe axa Oy.*

$$y = \sum_{j=1}^m p_j \times n_j \quad (3.3)$$

Cele două cifre rezultate la punctele 4 și 8 poziționează organizația, prin semnele lor, într-unul din cele patru cadrane, sugerând un anumit tip de strategie de urmat. Mărimea segmentului de dreaptă ce unește originea cu punctul găsit și înclinația acestuia (panta dreptei) dau o indicație asupra unei strategii particulare de urmat.

Din punct de vedere metodologic, realizarea calculelor aferente determinării coordonatelor x și y s-au realizat cu ajutorul unor foi de calcul Excel, ceea ce a permis operaționalizarea calculelor și determinarea profilului strategic al organizației.

3.6.1.2 Colectarea datelor (listarea factorilor interni și externi)

Mediul în care Aquatim SA Timișoara își desfășoară activitatea este foarte divers, iar schimbările ce pot surveni în diferite aspecte ale sale, fiecare cu o dinamică specifică, pot influența într-o anumită manieră, activitatea organizației. Valorile companiei, prezentate în Planul Managerial, sunt: **Integritate, Loialitate, Responsabilitate, Respectul legii, Echitate, Transparență, Profesionalism, Deschidere față de idei și abordări noi, Dialog, Consens și Confidențialitate.**

Colectarea datelor pentru aplicarea metodei de analiză SWOT cantitativă a fost realizată pe baza unor consultări, interviuri realizate pe parcursul cercetării cu managerul general și alți manageri de la alte niveluri ierarhice (perioada 15 aprilie – 15 iunie 2016), dar și pe baza datelor furnizate de documentele puse la dispoziție (rapoarte anuale, site-uri ale companiei etc). Astfel, în Tabelul 3.4 sunt descrise, succint, punctele tari, slabe, oportunitățile și amenințările companiei Aquatim SA.

Tabelul 3.5 Analiza SWOT a companiei Aquatim SA Timișoara

Puncte tari (S)	Puncte slabe (W)
<p>Resurse umane:</p> <p>[1] experiență și profesionalism dobândite prin gestionarea de programe cu finanțare europeană;</p> <p>[2] preocupări continue de dezvoltare profesională, cercetarea aplicativă.</p> <p>Resurse sociale:</p> <p>[3] încredere în rândul clienților, furnizorilor, subcontractorilor, autorităților publice și alți stakeholderi, generată de seriozitatea și profesionalismul organizației;</p> <p>[4] relații bune cu autoritățile locale și guvernamentale, cu finanțatorii BERD⁷⁶ și CE, cu organismele de certificare, dezvoltate în timp, datorită profesionalismului și corectitudinii organizației,</p> <p>[5] grad de conștientizare crescut din partea factorilor de decizie cu privire la politicile de mediu.</p> <p>Resurse materiale:</p> <p>[6] dotarea tehnică a laboratoarelor și stațiilor de tratare este de ultimă generație;</p> <p>[7] clădiri administrative cu spații de lucru moderne.</p> <p>Resurse informaționale:</p> <p>[8] sistem GIS performant;</p> <p>[9] rețele de comunicație și internet disponibile majorității angajaților.</p> <p>Resurse financiare:</p> <p>[10] monopol regional al serviciilor;</p> <p>[11] acoperire județeană, infrastructură dezvoltată, servicii de calitate;</p> <p>[12] număr relativ mare de utilizatori (peste 20 de mii de contracte de servicii);</p> <p>[13] punctul forte al societății, potrivit declarațiilor manageriale, îl reprezintă investițiile masive în sistem (Vlaicu, I. (2014)).</p>	<p>Resurse materiale:</p> <p>[18] infrastructura apă-canal, pe alocuri învechită, necesită reabilitare/înlocuire;</p> <p>[19] valorificarea și reciclarea slabă a deșeurilor, ceea ce implică și costuri de eliminare a acestora.</p> <p>Resurse financiare:</p> <p>[20] nivelul scăzut al resurselor financiare corespunzător necesarului de investiții la nivel de Master Plan al județului Timiș.</p> <p>Resurse sociale:</p> <p>[21] slaba conștientizare a populației cu privire la gestionarea corectă a sistemelor de canalizare, care confundă adesea canalizarea cu coșul de gunoi, și a protecției resurselor de apă, în general.</p> <p>Performanța:</p> <p>[22] gestionarea ineficientă a apelor de ploaie din partea clienților, ceea ce duce la supraîncărcarea și colmatarea sistemului de canalizare la ploi abundente.</p>

⁷⁶ BERD – Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare

<p>Resurse de timp:</p> <p>[14] încadrarea bună a lucrărilor în termenii contractuali.</p> <p>Performanța:</p> <p>[15] certificare în conformitate cu ISO 9001, 14001, OHSAS 18001;</p> <p>[16] legislația de mediu armonizată aproape în totalitate cu legislația UE;</p> <p>[17] existența de strategii, planuri, structuri de bază pentru implementarea și monitorizarea conformării cu Aquis-ul comunitar.</p>	
<p>Oportunități (O)</p>	<p>Amenințări (T)</p>
<p>Resurse umane:</p> <p>[1] atragerea de personal specializat;</p> <p>[2] perfecționare profesională continuă prin eforturi financiare ale companiei dar și prin identificarea de instruire prin proiecte europene de genul POSDRU, transfer de know-how între entități interesate;</p> <p>[3] schimbările introduse de guvern sau de autoritățile locale aduc cu sine necesitatea de dezvoltării de noi aptitudini manageriale, în multe sectoare de activitate.</p> <p>Resurse financiare:</p> <p>[4] Utilizarea fondurilor nerambursabile acordate de UE din Fondul de Coeziune prin Programul Operațional de Infrastructură Mare 2014-2020 (aproximativ 180 de milioane de Euro);</p> <p>[5] alte fonduri și programe cu finanțare nerambursabilă;</p> <p>[6] dezvoltarea infrastructurii de apă într-o anumită zonă geografică atrage și dezvoltarea economică a zonei, prosperitatea populației, creșterea cererii de bunuri și servicii;</p> <p>[7] creșterea standardelor de viață ca urmare a asigurării unor servicii de calitate și a creșterii gradului de acces la serviciile de alimentare cu apă și de canalizare;</p> <p>[8] reducerea discrepanțelor dintre regiuni și în special dintre orașe și</p>	<p>Resurse umane:</p> <p>[10] având în vedere situația economică actuală, putem spune că nu sunt pericole în ceea ce privește pierderea forței de muncă;</p> <p>[11] ineficiența și demotivarea unora dintre angajați.</p> <p>Resurse materiale:</p> <p>[12] avarii survenite la rețelele de apă, duc la creșterea costurilor de întreținere;</p> <p>[13] indisponibilitatea unor terenuri pentru dezvoltarea infrastructurii;</p> <p>[14] fenomene meteorologice care duc la avarii temporare, de exemplu înghețul apometrelor la temperaturi foarte scăzute, duc la necesitatea de stocuri de contoare de apă pentru a putea înlocui în timp util pe cele defecte;</p> <p>[15] schimbări climatice ,secetă sau inundații;</p> <p>[16] poluarea mediului - practici atât din partea firmelor cât și din partea cetățenilor.</p> <p>Resurse financiare:</p> <p>[17] problemele de natură financiară datorate întârzierilor sau neachitării contravalorii facturilor, din partea clienților și în special din partea unor mari consumatori;</p> <p>[18] cerințe legislative noi care impun norme suplimentare;</p> <p>[19] modul de adjudecare al licitațiilor</p>

<p>sate, coeziune socială, [9] oportunități de afaceri pentru investiții în sectorul apă.</p>	<p>după criteriul prețului minim: riscul ca prețul să fie nereal și să nu acopere investițiile; [20] capacitate scăzută managerială a antreprenorilor, ceea ce poate duce în final la pierderea finanțărilor externe; [21] dificultăți în susținerea costurilor de cofinanțare sau de investiții din partea comunităților mici sau medii. Resurse de timp: [22] factorii naturali climatici care pot întârzia lucrările.</p>
---	---

3.6.1.3 Determinarea profilului strategic. Rezultatele analizei

Urmând metodologia descrisă, pentru fiecare afirmație/ipoteză din lista S și W au fost acordate ponderi, folosind metoda comparării. Rezultatele calculelor sunt prezentate în formă tabelară (Tabelul 3.6).

Calculul scorului total pe axa Ox (SW) este de terminat de datele înscrise în Tabelul 3.6 (ultima linie):

$$x = \sum_{j=1}^{22} p_j \times n_j = 3,8243 \quad (3.4)$$

Similar modului de calcul anterior prezentat, pentru fiecare afirmație/ipoteză din lista O și T au fost acordate ponderi, folosind metoda comparării. Rezultatele sunt prezentate în formă tabelară (Tabelul 3.7).

Calcularea unui scor total pe axa Oy (OT) este de terminat de datele înscrise în Tabelul 3.7 (ultima linie):

$$y = \sum_{j=1}^{22} p_j \times n_j = -2,2863 \quad (3.5)$$

În figura 3.22 este reprezentat profilul SWOT ca sinteză a concluziilor studiului realizat asupra companiei Aquatim SA Timișoara. Acesta a rezultat în urma calculelor și a ipotezelor cumulate în tabelele prezentate anterior.

După cum se poate observa, compania Aquatim SA Timișoara se află în situația conștientizării, pregătirii și adoptării unei strategii ST, de tip Max-Min. Acest fapt se datorează în principal, impactului și importanței mari (apreciată de management) pe care amenințările din partea mediului extern se estimează că le vor avea asupra activității organizației. Cercetarea a evidențiat că deși compania deține monopolul pe piața serviciilor de furnizare a apei și este o companie bine organizată și implicată în programe de înnoire și creșterea continuă a calității serviciilor oferite (prin investiții), există puncte slabe și amenințări externe care pot destabiliza organizația.

Tabelul 3.6 Analiza preliminară a importanței fiecărui factor K (SW)

K	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	
1.		1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	1	0,5	1	0,5	
2.	0		0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	
3.	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	
4.	0,5	1	0,5		0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	
5.	0	0,5	0,5	0,5		1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	
6.	0	0,5	0,5	0,5	0		0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	
7.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
8.	0	1	1	1	0	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	
9.	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5		0,5	0	0,5	0	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	
10.	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0,5		0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0,5	
11.	0	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	1		0	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	0,5	1	
12.	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1		0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	
13.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
14.	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	
15.	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1		1	0	1	1	0	0	0,5	
16.	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0		0	1	1	0	1	0,5	
17.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	0	0,5	0,5	1	1		1	1	0	1	0,5	
18.	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0		0,5	0,5	0,5	1	
19.	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5		1	0,5	1	
20.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	1	1	1	1	0,5	0		0,5	0	
21.	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5		0	
22.	0,5	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1		
\bar{x}_k	7,5	16	12	8,5	8,5	12	10	10	12,5	16,5	10	6	9,5	9,5	11	9,5	7,5	10,5	12	9,5	10,5	11,5	230,5
nj	5	10	9	5	5	9	7	7	9	10	7	4	6	6	8	6	5	-8	-9	-6	-8	-8	
pj	0,033	0,07	0,052	0,037	0,04	0,052	0,04	0,04	0,05	0,07158	0,04338	0,02603	0,04121	0,04121	0,04772	0,04121	0,03254	0,04555	0,05206	0,04121	0,04555	0,04989	
pj x nj	0,163	0,69	0,469	0,184	0,18	0,469	0,3	0,3	0,49	0,71584	0,30369	0,10412	0,24729	0,24729	0,38178	0,24729	0,16269	-0,3644	-0,4685	-0,2473	-0,3644	-0,3991	3,8243
																							scor x (SW)

Tabelul 3.7 Analiza preliminară a importanței fiecărui factor K (OT)

K	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	
1.		0,5	0,5	1	1	1	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	1	1	1	0	0,5	0,5	
2.	0,5		0	1	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	1	1	1	0	0,5	0,5	
3.	0,5	1		1	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0	1	0,5	
4.	0	0	0		1	1	0	0	1	1	1	0	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0	1	0,5	
5.	0	0	0	0		1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	
6.	0	0	0	0	0		0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	
7.	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5		0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	
8.	1	1	1	1	0	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	
9.	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5		0,5	0	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	1	0	0,5	0,5	
10.	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0,5		0	0	0	0,5	0,5	0	1	1	1	0	1	0,5	
11.	0	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	1	1		0	0,5	0,5	0,5	0	1	1	1	0	1	0,5	
12.	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1		0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	1	0,5	
13.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	1	1	1	0	1	0,5	
14.	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0	0,5	1	1	1	0	1	0,5	
15.	1	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	1		1	1	1	1	0	1	0,5	
16.	1	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0		1	1	1	0	1	0,5	
17.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	1	0	1	0,5	
18.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1	0	1	0,5	
19.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	1	0,5	
20.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	0,5	
21.	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0,5	
22.	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Σk	10	11,5	7,5	8	10,5	12	8	8	9,5	12,5	8,5	5	7,5	7	8,5	8	17	18	19	0	16,5	10,5	230,5
nj	6	6	4	4	6	6	4	4	5	-6	-4	-3	-4	-4	-4	-4	-9	-9	-10	0	-9	-6	
pj	0,043	0,05	0,033	0,035	0,05	0,052	0,03	0,03	0,04	0,05423	0,03688	0,02169	0,03254	0,03037	0,03688	0,03471	0,07375	0,07809	0,08243	0	0,07158	0,04555	
pj x nj	0,26	0,3	0,13	0,139	0,27	0,312	0,14	0,14	0,21	-0,3254	-0,1475	-0,0651	-0,1302	-0,1215	-0,1475	-0,1388	-0,6638	-0,7028	-0,8243	0	-0,6443	-0,2733	-2,286
																							scor x (OT)

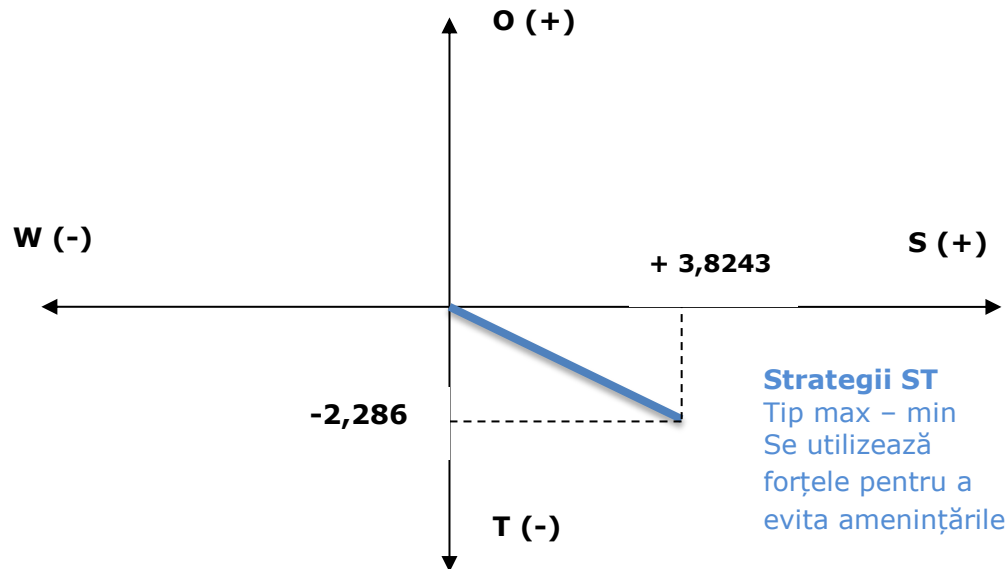


Fig. 3.22 Profilul SWOT al strategiei de urmat în cazul companiei Aquatim SA Timișoara

În ceea ce privește diversificarea, acest demers este limitat de legislația în vigoare, ce NU permite ca o astfel de companie (SA având capital majoritar de stat) să-și extindă serviciile și în spațiul privat (de exemplu, să presteze servicii de mentenanță „până la robinetul” consumatorului). Singura modalitate prin care compania a putut promova un consum responsabil de apă este înființarea Fundației Aquademica (din anul 2009)⁷⁷. Astfel, sunt derulate acțiuni de training, diseminare, susținere a unor proiecte de responsabilitate socială etc., dar tot în sistem nonprofit.

3.6.2 Dimensiunile responsabilității sociale la Aquatim SA

Organizația și-a clarificat conceptele de responsabilitate socială, lucru evidențiat din documentele publice postate pe site sau afișate în zone cu vizibilitate pentru angajați și clienți. Există și o presiune externă, din partea finanțatorilor privind informarea asupra performanței și a raportării indicatorilor non-financiari, dar și asupra îndeplinirii obiectivelor de responsabilitate socială. În afara celor trei dimensiuni denumite generic 3P (People-Profit-Planet) sau TBL, descrise teoretic pe larg în capitolul 1, pentru Aquatim SA Timișoara mai poate fi adăugată încă una, și anume, dezvoltarea profesională. Dimensiunile responsabilității sociale la Aquatim SA Timișoara vor fi definite și descrise în cele ce urmează.

3.6.2.1 „Planet” - dimensiunea relativă la protecția mediului

Dimensiunea de *protecția a mediului* este caracterizată prin totalitatea acțiunilor realizate pentru reducerea poluării, eficientizarea consumurilor de apă și energetice și protejarea resurselor naturale. Aquatim SA Timișoara este o companie

⁷⁷ www.aquademica.ro

care și-a asumat responsabil, prin politica de mediu și prin obiective, protejarea mediului înconjurător „prin re tehnologizare acolo unde este posibil, prin prevenirea și controlului poluării, gestionarea resurselor, materialelor și deșeurilor, în spiritul dezvoltării durabile”⁷⁸. În acest context, compania organizează cu regularitate acțiuni de informare și de conștientizare a populației cu privire la utilizarea rațională a resurselor de apă, acțiuni de educație ecologică, concursuri educativ-distractive adresate copiilor (inclusiv copiii angajaților), voluntariat, sponsorizări, parteneriate cu alte instituții etc. Sunt devenite tradiție acțiunile „Porților deschise”, organizate cu diverse prilejuri, în special cu ocazia Zilei Mondiale a Apei, prin care se fac cunoscute publicului larg aspecte legate de investițiile realizate, proiectele de viitor, protejarea resurselor naturale, economisirea apei și reducerea risipei acesteia.

3.6.2.2 „People” - componenta socială

Acțiunile întreprinse de Aquatim SA Timișoara, relativ la această dimensiune a responsabilității sociale, au constat în: implicarea în comunitate (în proiecte relative la comunitate), promovarea și susținerea producătorilor locali, protejarea patrimoniului cultural, promovarea personalităților locale. Astfel, compania susține și încurajează voluntariatul angajaților și organizează periodic acțiuni ale acestora și oferă, în măsura posibilităților, sponsorizări, donații sau se implică în parteneriate cu ONG-urile și autoritățile.

3.6.2.3 „Profit” - dimensiunea economică

Recunoașterea rezultatelor Aquatim SA Timișoara, în ceea ce privește dimensiunea economică a responsabilității sociale, a fost apreciată în anul 2017, de către Camera de Comerț și Industrie a României care a oferit companiei, Premiul I la Topul Național al Firmelor, în domeniul său de activitate (industrie, captarea, tratarea și distribuția apei), la categoria întreprinderi mari. De remarcat este faptul că Aquatim SA Timișoara s-a menținut pe primul loc, în această competiție, încă din 2014. De remarcat este faptul că Aquatim SA Timișoara s-a angajat în crearea unui model de business sustenabil, fiind un exemplu, nu numai în comunitatea locală, drept dovadă fiind premiile de excelență obținute; ca societate publică, compania se preocupă continuu de îmbunătățirea relației cu clienții și furnizorii.

3.6.2.4 Dezvoltarea profesională a angajaților

Aquatim SA Timișoara investește în dezvoltarea profesională a angajaților săi, se preocupă de creșterea productivității acestora, de asigurarea securității și sănătății în muncă, de crearea unui mediu de muncă plăcut și de dezvoltarea culturii organizaționale. Astfel de acțiuni sunt susținute de existența și implementarea: Codului etic, Regulamentul Intern și Contractul Colectiv de Muncă.

Organizația angajează absolvenți și le oferă posibilități de dezvoltare, are angajați persoane cu dizabilități, nu promovează și nu admite nici un fel de discriminare. Viziunea de afaceri a Aquatim SA Timișoara susține faptul că societatea comercială „va genera un sentiment de responsabilitate în toată compania, respectul pentru consumatori și părțile implicate și va aprecia contribuțiile angajaților existenți cât și pe ale celor noi, din punct de vedere al competenței profesionale și al conștientizării civice” (Planul Managerial, pag. 6).

⁷⁸ www.aquatim.ro/politica-de-calitate-mediu-sanatate-si-securitate-ocupationala-a-aquatim-75.html

3.6.3 Analiza stakeholderilor companiei Aquatim SA Timișoara

3.6.3.1 Identificarea părților interesate la compania AQUATIM SA Timișoara

În urma discuțiilor cu reprezentanți ai managementului organizației, în cadrul unui focus-grup, realizat în 8 septembrie 2016, au fost identificate, prioritizate și caracterizate cele mai relevante grupe de stakeholderi pentru activitatea companiei (Tabelul 3.8).

Tabelul 3.8 Analiza stakeholderilor companiei Aquatim SA Timișoara

Ierarhie	Grup de stakeholderi	Descriere
1	Clienți Persoane fizice	Clienții au relație contractuală directă cu compania. Ei se pot adresa direct la birourile dedicate relației cu clienții, pot depune o reclamație sau solicitare de cerere de informații publice.
2	Clienți Persoane juridice	Aquatim desfășoară din 2003 un program de monitorizare a clienților, persoane juridice, operatori economici, potențial poluatori ai apei uzate deversate în rețeaua de canalizare.
3	Angajați	Sunt foarte importanți pentru companie deoarece contribuie la desfășurarea corespunzătoare a activității. Mai mult relațiile dintre angajați influențează activitatea companiei. Angajații sunt motivați prin salarizare, bonificații, oportunități de dezvoltare profesională. Ei sunt permanent informați și consultați.
4	Managementul organizației	Rolul managementului este acela de a stabili misiunea, viziunea și de a asigura resurse organizației.
5	Consiliul de Administrație	Are autoritate în ceea ce privește administrarea societății, în conformitate cu prevederile specificate în lege și în statut.
	Adunarea Generală a Acționarilor	Se întrunește cel puțin o dată pe an, în scopul de a examina rezultatele financiare pentru anul anterior și pentru a stabili planul de activitate și bugetul pentru anul în curs.
6	Sindicate	Angajații Aquatim sunt reprezentați de trei sindicate: Apa, Aqua și Sindicatul liber al salariaților. Reprezentanții acestor sindicate sunt invitați să participe la ședințele Consiliului de Administrație, la negocierea anuală a cluzelor contractului colectiv de muncă, facilitează comunicarea angajat-angajator.
7	Administrațiile publice locale	Administrațiile publice locale sunt consiliile locale din aria de operare, Consiliul Județean Timiș și Primăria Municipiului Timișoara.
8	Asociația de Dezvoltare Intercomunitară Timișoara, ADI	Autoritate regională, formată din Consiliile Locale cu rol de coordonare a investițiilor la nivel județean. Intre ADI și Aquatim există un contract de delegare a serviciilor de alimentare cu apă și de canalizare.

9	Autoritatea Națională de Reglementare pentru Serviciile Comunitare de Utilități Publice, ANRSC	Reglementează și monitorizează la nivel central activitățile din domeniul serviciilor comunitare de utilități publice, acordă licențele de funcționare.
10	Administrația Națională Apele Române, Administrația Bazinală de Apă ABA-Banat	Administrează apele din domeniul public al statului și infrastructura Sistemului Național de Gospodărire a Apelor, eliberează permisele și autorizațiile pentru începerea lucrărilor. Aquatim raportează către ABA-Banat, lunar, progresul investițiilor.
11	Agenția regională de protecția mediului, ARPM	Eliberarea autorizațiilor de mediu.
12	Garda Națională de Mediu, Comisariatul Regional Timiș	Autoritate de control în domeniul protecției mediului.
13	Curtea de Conturi a României	Autoritate de control financiar.
14	Inspectoratul de Stat în Construcții, ISC	Este autoritatea care monitorizează punerea în aplicare a legislației privind calitatea investițiilor, participarea la toate fazele determinante de execuție ale lucrărilor de construcții (exercită controlul de stat în disciplina construcțiilor).
15	Direcția de Sănătate Publică Timișoara, DSP	Autoritate de control a calității apei; eliberează avizele necesare obținerii autorizațiilor de construire pentru investiții.
16	Inspectoratul pentru situații de urgență, ISU Banat	Eliberează avizele necesare obținerii autorizațiilor de construire pentru investiții.
17	Administrația Drumurilor	Eliberează avizele necesare obținerii autorizațiilor de construire pentru investiții.
18	Direcția Județeană pentru Cultură și Patrimoniul Național Timiș	Notificată în cazul în care se descoperă orice artefacte arheologice sau istorice, în aria de lucrări. Decizia luată de direcție poate fi diferită în funcție de situația întâlnită și ar putea influența evoluția lucrărilor.
19	Inspectoratul Teritorial de Muncă	Controlează aplicarea unitară a legilor și a altor acte normative care reglementează domeniul muncii, relațiile de muncă, securitatea și sănătatea în muncă la toate persoanele juridice și fizice din sectorul public, mixt, privat și alte categorii de angajatori, cu excepțiile prevăzute de lege.

132 Considerații și cercetări pentru delimitarea cadrului contextual al tezei de doctorat -3

20	Autoritatea Națională pentru Protecția Consumatorilor, Comisariatul Județean Timiș	Controlează respectarea dispozițiilor legale privind protecția consumatorilor, referitoare la securitatea produselor și serviciilor, precum și la apărarea drepturilor legitime ale consumatorilor.
21	Autoritatea de Management - POS Mediu	Inspekția de management tehnic, procesul financiar și administrativ de implementare a proiectului de investiții din Fondul de Coeziune al UE. Informează Aquatim cu privire la orice decizie care ar putea afecta proiectul și controlează ori de câte ori este necesar implementarea proiectului.
22	Organismul Intermediar pentru Regiunea de Vest Autoritatea de Management - POS Mediu	Este coordonat de Direcția Generală POS Mediu, are rolul principal în gestionarea proiectelor finanțate prin delegarea atribuțiilor Autorității de Management POS. Îi sunt delegate competențe POS specifice pentru managementul de proiect.
23	Banca Europeană de Reconstrucție și Dezvoltare, BERD	Aquatim este deja la al doilea împrumut pentru cofinanțarea proiectelor din fonduri europene. Ambele împrumuturi au pentru acordate fără garanții, și au fost acordate astfel datorită performanței financiare a companiei.
24	Comisia Europeană	Autoritate de aprobare a proiectelor cu finanțare europeană.
25	Asociația Română a Apei, ARA	Cooperare privind problemele legate de dezvoltarea sectorului apei, schimbul de experiență privind legislația din domeniu; participarea reciprocă la conferințe, forumuri naționale organizate de fiecare parte, schimbul reciproc de publicații de specialitate.
26	RENAR, SRAC	Organisme de acreditare al laboratorului de calitatea apei și de certificare a sistemului de management integrat al Aquatim.
27	Furnizorii de utilități (gaz, electricitate, telefonie)	Eliberează avizele necesare obținerii autorizațiilor de construire pentru investiții.
28	Mass-Media	Toate proiectele Aquatim au acoperire mass-media. Biroul de Relații Publice și Comunicare al companiei efectuează, zilnic, monitorizarea acestora, în scopul de a identifica articolele apărute. Biroul transmite în mass-media, ori de câte ori este cazul, informații și comunicate de presă.
29	Contractori: antreprenori, furnizori și consultanți	Calitatea serviciilor prestate și a produselor, relațiile cu aceștia, sunt foarte importante pentru desfășurarea în bune condiții a activității Aquatim.
30	Institute de cercetare din Timișoara	Alături de care Aquatim a desfășurat mai multe programe naționale de cercetare aplicativă, cu scopul de a crește eficiența proceselor de tratare a apei.

31	Învățământul primar și secundar, din Timișoara și din județ	În zona de operare sunt parteneri și/sau un public țintă pentru campaniile de sensibilizare cu privire la gestionarea durabilă a resurselor de apă.
32	Universități	Aquatim derulează în parteneriat mai multe proiecte de cercetare aplicată în domeniile ingineria mediului, inginerie chimică și hidrotehnică etc. Aquatim este interesată de recrutarea de absolvenți ai acestor universități.
33	Fundația Aquademica	Aquatim este membru fondator al Fundației Aquademica, alături de Primăria din München. Fundația furnizează programe de pregătire profesională și accesează proiecte de mediu.
34	ONG-uri de mediu	Interesate de activitatea Aquatim.
35	Proprietari de terenuri	Terenuri pe care urmează să se realizeze investiții. Aceștia ar putea fi interesați de valoarea despăgubirilor.

3.6.3.2 Cartografierea părților interesate - Matricea putere/interes

Obiectivul: realizarea obiectivelor managementului Aquatim SA Timișoara care implică desfășurarea activității în condiții optime, management corespunzător al proiectelor de investiții, oportunități de dezvoltare viitoare.

- Prioritatea 1: Interes mare, putere de influență mare (zona D): entitățile cele mai importante, care trebuie implicate cel mai mult. De remarcat că în această zonă au fost încadrați clienții companiei.
- Prioritatea 2: Interes mare, putere de influență mică (zona B): Aquatim informează părțile interesate, se consultă și le implică după caz; are interes mare față de colaborarea cu acestea, dar are putere de influență mică asupra lor; părțile interesate au însă putere și influență mare asupra activității Aquatim.
- Prioritatea 3: Interes mic, putere de influență mare (zona C): sunt stakeholderii care sunt continuu informați, după caz.
- Prioritatea 4: Interes mic, putere de influență mică (zona A): efort minim pentru informare și comunicare.

Reprezentarea stakeholderilor Aquatim SA Timișoara în cadrul matricei putere/interes permite stabilirea strategiilor de comunicare adecvate acestora, în relație directă cu prioritățile stabilite pentru fiecare zonă. Ulterior, în cercetările ce vor fi prezentate în capitolul 4, va fi analizat impactul acestor strategii de comunicare asupra campaniilor de responsabilitate socială.

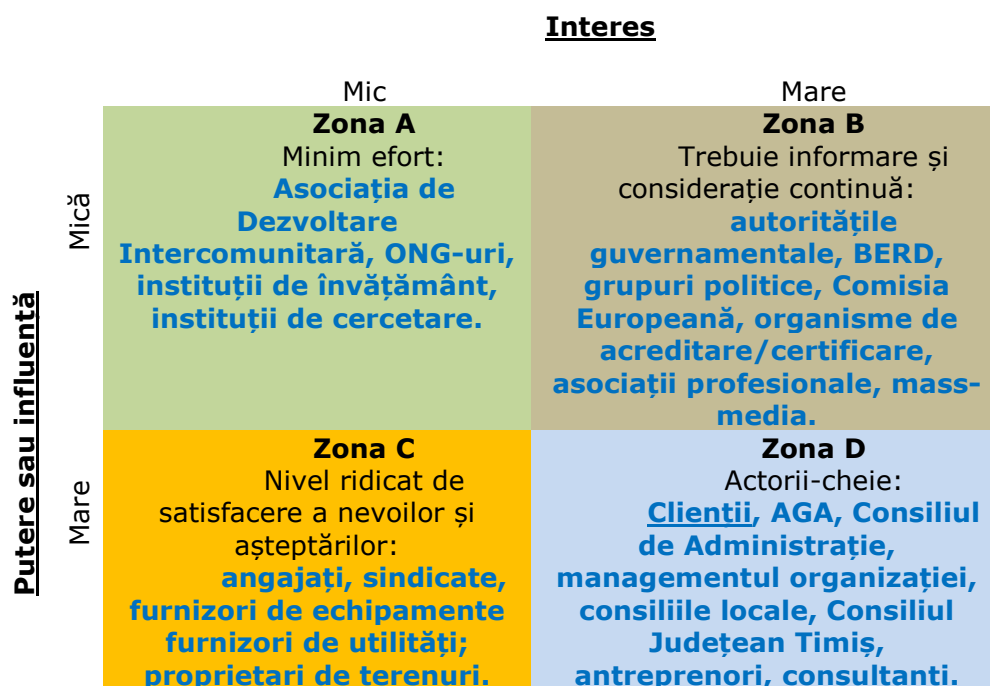


Fig. 3.23 Cartografierea părților interesate ale companiei Aquatim SA Timișoara

3.7 Concluzii

În cadrul acestui capitol au fost panoramate, sintetic și logic, aspecte relevante pentru definirea cadrului macroeconomic, mezo- și microeconomic aferent cercetărilor. Astfel, se disting două etape ale demersului adoptat:

1. Analiza sectorului de apă la nivel național, prin date statistice și descrieri ale activităților asociate, prin identificarea unor particularități ale acestuia și a unor evenimente ce fac dovada modului de comunicare a diferiților agenți economici în domeniul apei (capitolele 3.1 ... 3.5). Astfel, a fost descris cadrul contextului macroeconomic al cercetărilor.
2. Cercetări și rezultate preliminare privind analiza operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara, cu precizări ce decurg din analiza SWOT cantitativă a companiei, caracterizarea dimensiunilor responsabilității sociale și analiza stakeholderilor (inclusiv ierarhizarea lor și reprezentarea matricei putere/interes), după cum este prezentat în capitolul 3.6. Astfel, a fost descris cadrul contextului mezo- și microeconomic al cercetărilor.

Cercetările efectuate au identificat aspecte pozitive, dar și negative ale sectorului de apă, dar și a operatorului regional Aquatim SA Timișoara în ceea ce privește activitatea, procesele derulate și mai ales privind relația dintre comunicarea organizațională și strategia de dezvoltare sustenabilă și cea de responsabilitate socială. O explicație privind cauza situației *de facto*, precum și măsuri de îmbunătățire a comportamentului organizațional specific vor fi identificate ca urmare a cercetărilor ulterioare (capitolul 4).

Obiectivul operațional aferent acestui capitol a fost atins, astfel creându-se premisele de realizare a cercetărilor teoretico-aplicative ulterioare.

4. DEMERS TEORETICO-APLICATIV PENTRU CERCETAREA IMPACTULUI COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN PERCEȚIA DIMENSIUNILOR RESPONSABILITĂȚII SOCIALE. CAZUL COMPANIEI AQUATIM SA TIMIȘOARA

Obiectivele operaționale aferente cercetărilor prezentate în acest capitol sunt: **OP4.1 Concepția demersului de evaluare a percepției clienților cu privire la serviciile oferite (relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și activitățile de comunicare organizațională asociate; OP4.2 Testarea și validarea demersului de evaluare propus la nivelul companiei Aquatim SA Timișoara.**

Astfel, într-o primă etapă, vor fi prezentate rezultatele cercetărilor teoretice convergente pe definirea demersului novator propus, iar ulterior se vor prezenta rezultatele cercetărilor aplicative ce au vizat demonstrarea utilității și fezabilității dezvoltărilor teoretice. De remarcat este faptul că, cercetările aplicative au fost realizate în contextul operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara, în perioada 2016-2017, pe baza unei analize longitudinale aplicată unor date statistice, obținute din patru sondaje de opinie derulate de această companie în perioada 2005-2015. Maniera de atingere a obiectivului operațional propus este prezentată prin harta conceptuală asociată problematicei abordate în acest capitol (Fig. 4.1).

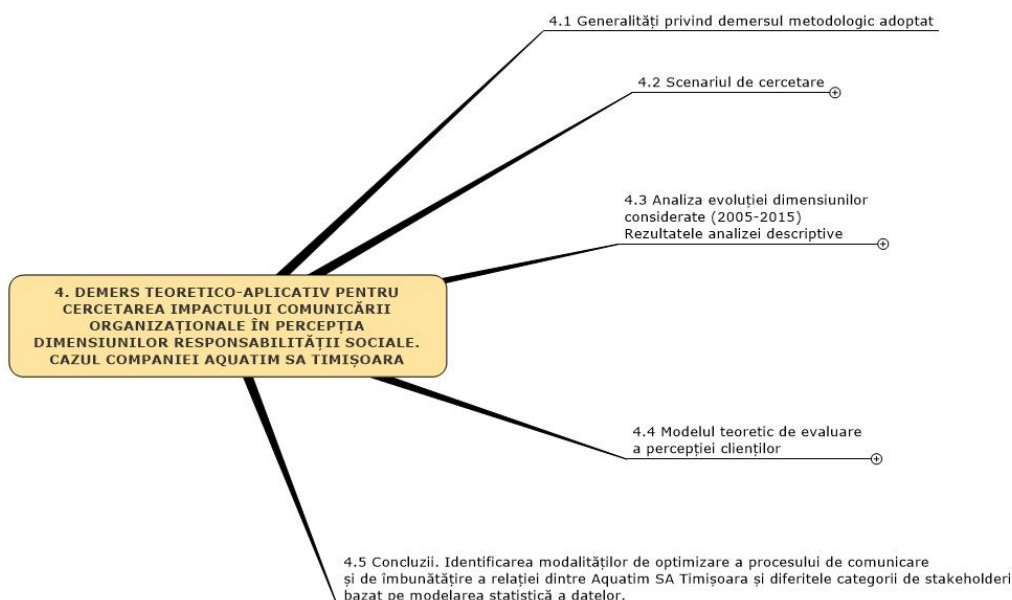


Fig. 4.1 Harta conceptuală a problematicei aferente capitolului 4

4.1 Generalități privind demersul metodologic adoptat

Dacă în capitolele anterioare, au fost definite și descrise concepte și principii de bază relative la cadrul conceptual și contextual al temei de cercetare, în cadrul acestui capitol se vor prezenta demersul și rezultatele cercetărilor sociologice realizate în vederea evaluării percepției clienților asupra activității și acțiunilor de responsabilitate socială, etapă importantă în elaborarea strategiilor de CSR. În acest scop **au fost realizate analize longitudinale calitative și cantitative a rezultatelor unor sondaje de opinie anterior derulate în perioada 2005 – 2015, cu stabilirea unor corelații între variabilele observate.** Astfel, cercetarea a fost fundamentată și realizată în perioada martie 2016 – martie 2017, simultan cu alte secvențe ale cercetării realizate în cadrul companiei Aquatim SA Timișoara.

Pentru o fundamentare teoretică a cercetărilor aplicative se impune o scurtă introducere în terminologia metodelor de analiză a datelor statistice. Astfel, după criteriul temporal (Chelcea, 2001), există o distincție între:

- metodele transversale, care urmăresc descoperirea relațiilor între laturile, aspectele, fenomenele și procesele socio-umane la un moment dat (observația, ancheta, testele psihologice și sociometrice etc), și
- metodele longitudinale ce studiază evoluția fenomenelor în timp (biografia, studiul de caz, studiile panel etc).

Termenul „*indicator*”, folosit de multe ori în descrierea prezentei cercetări, este definit ca fiind: „semne observabile și măsurabile cu ajutorul cărora pot fi caracterizate unitățile sociale și calitățile acestora” (Chelcea, 2001).

Cercetarea teoretico-aplicativă realizată în cadrul programului doctoral a avut la bază rezultatele (bazele de date cu răspunsurile subiecților investigați și rezultatele intermediare) unor sondaje de opinie realizate de companie în perioada 2005 – 2015. Ca urmare, premisele cercetării au luat în considerare avantajele implementării, derulării unei astfel de metode de investigare socio-umane. „*Sondajul de opinie publică*” are ca scop cunoașterea „complexului preferințelor exprimate de un număr semnificativ de persoane referitoare la o problemă de importanță generală” (Hennsesy, 1981; pag. 4). Această metodă de cercetare sociologică se fondează pe modalitățile interogative de culegere a informațiilor și pe tehnicile de eșantionare, fiind considerată cea mai bună în cazul culegerii informațiilor relativ la o suprafață extinsă și de la un număr mare de persoane (subiecți, respondenți incluși în eșantion), într-un timp relativ scurt. Indiferent dacă este vorba de un sondaj de opinie publică, de o anchetă sociologică sau de o cercetare de teren, chestionarul se dovedește a fi mijlocul cel mai frecvent utilizat în cadrul cercetărilor din domeniul socio-uman.

Evaluarea măsurării este un subiect complex și important pentru astfel de cercetări și presupune atingerea obiectivelor vizate, validarea măsurării fenomenelor, obținerea unor rezultate demne de încredere. De asemenea, este important de clarificat dacă instrumentul de măsurare creat este reprezentativ pentru conținutul fenomenului pe care îl măsoară. Pentru a răspunde la aceste aspecte, (Creswell și Clark, 2007) au stabilit o serie de întrebări-cadru ce pot fi aplicate pentru orice analiză sociologică și care au fost urmărite și în cazul de față, în definirea scenariului de cercetare. Acestea sunt prezentate în Fig. 4.2.

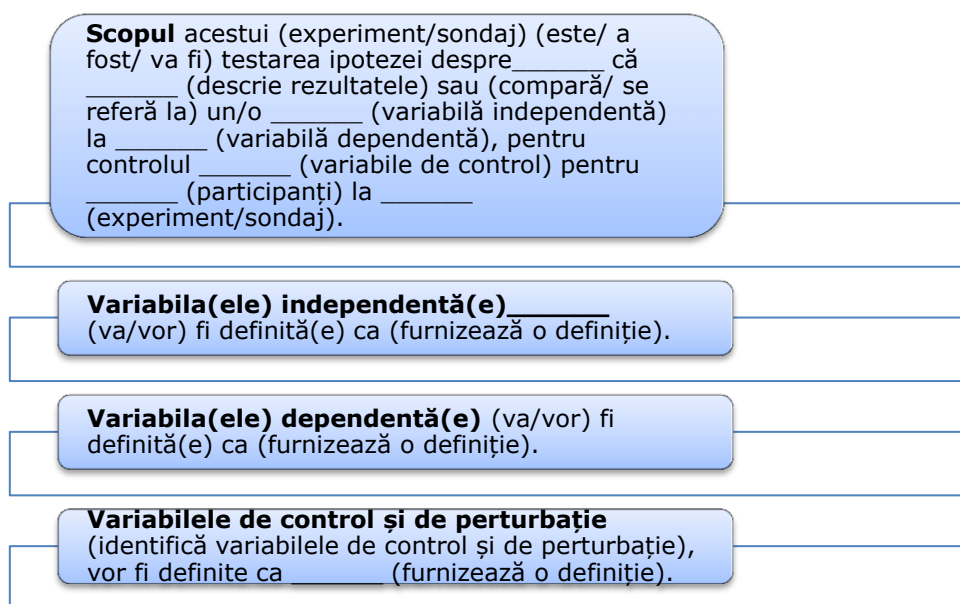


Fig. 4.2 Elemente cheie în definirea scenariului de cercetare

4.2 Scenariul de cercetare

4.2.1. Obiective. Metodologie și mijloace

Obiectivele generale și specifice adoptate în cazul cercetării aplicative sunt prezentate sintetic în Fig. 4.3.

Obiective generale adoptate în planul operațional al cercetării:

- OG1 - Identificarea modului în care a evoluat percepția clienților asupra serviciilor companiei și activităților de responsabilitate socială, în perioada 2005 – 2015 pe baza analizei longitudinale a datelor sociologice puse la dispoziție de către Aquatim SA Timișoara
- OG2 - Dezvoltarea unui model de evaluare a percepției clienților asupra serviciilor oferite (relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și acțiunile de comunicare ale companiei, cu stabilirea unor interdependențe între indicatorii sau dimensiunile modelului prin corelarea unor seturi specifice de date interne și a datelor sociologice disponibile existente

Obiective specifice adoptate în planul operațional al cercetării:

- OS1 – Compararea rezultatelor sondajelor de opinie, în vederea evidențierii tendințelor indicatorilor analizați;
- OS2 – Interpretarea statistică a rezultatelor și evidențierea covariațiilor (interdependențelor);
- OS3 - Construcția modelului teoretic de evaluare a percepției clienților.
- OS4 – Identificarea modalităților de optimizare a procesului de comunicare și de îmbunătățire a relației dintre Aquatim SA Timișoara și diferitele categorii de stakeholderi, bazat pe modelarea statistică a datelor;

Fig. 4.3 Obiectivele generale și specifice adoptate în planul operațional al cercetării

Obiectivele cercetării, adoptate în plan operațional, sunt aliniate cu acțiunile de identificare, diagnosticare a societății comerciale în vederea soluționării problemelor enunțate și care sunt corelate cu obiectivul general al cercetărilor derulate în cadrul programului doctoral și cu obiectivele operaționale generale OP4.1 și OP4.2 (a se vedea capitolul introductiv). Totodată, obiectivele prezentate în Fig. 4.3 sunt aspecte corelate cu scenariul de cercetare propus și implementat, asimilabil cu demersul de evaluare a percepției clienților cu privire la serviciile oferite (relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și activitățile de comunicare și de informare (Fig. 4.4).

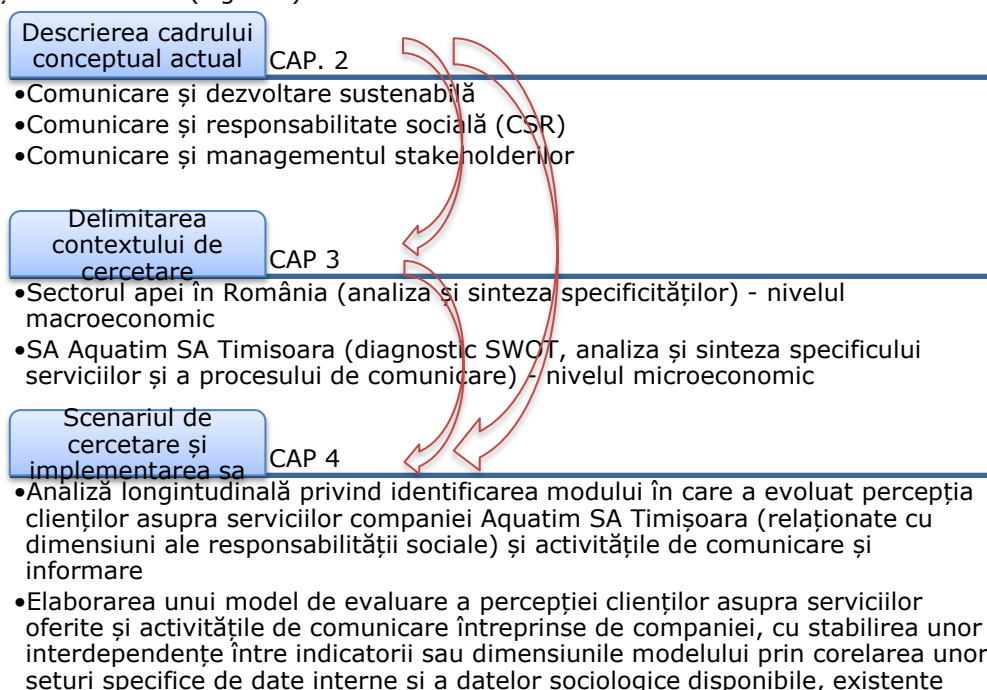


Fig. 4.4 Descrierea demersului novator propus și adoptat în cadrul cercetării

Metodologia de realizare a cercetărilor teoretico-aplicative (analiza datelor statistice) a vizat **analiza longitudinală a unor indicatori specifici**, pe baza datelor obținute de la compania Aquatim SA Timișoara, date generate în urma derulării unor sondaje de opinie realizate în patru momente discrete de timp, în anii 2005, 2011, 2012 și 2015. Motivarea și contextul realizării acestor sondaje au fost urmare a cerințelor evaluării unor aspecte privind percepția clienților companiei asupra serviciilor și modului de interacțiune cu personalul acesteia (comunicarea în diferite contexte), cercetările fiind parte a proiectelor cu finanțare europeană derulate între anii 2005 - 2015 (în cadrul programelor Măsura ISPA și Programul Operațional Sectorial - Mediu).

Conform cerințelor europene, realizarea sondajelor de opinie a fost atribuită unor firme de consultanță pe probleme de management din cadrul proiectelor cu finanțare europeană. Bazele de date au fost livrate către compania Aquatim SA Timișoara în format electronic (SPSS și Excel). În cazul fiecărui sondaj realizat au fost livrate baze de date (conținând răspunsurile subiecților) pentru fiecare grup-tintă, acestea fiind accesibile pentru cercetarea de față, în baza convenției de

colaborare dintre Universitatea Politehnica Timișoara și Aquatim SA Timișoara (Anexa 5).

Relativ la sondajele de opinie realizate în perioada 2005-2015, toate părțile participante la proiect, interesate de evaluarea percepției clienților (reprezentanții companiei, consultanți, subcontractori) au luat parte în procesul de stabilire a obiectivelor, realizarea chestionarelor (mijloacelor de cercetare) și a aspectelor privind publicarea rezultatelor. Interesul Uniunii Europene în derularea proiectelor a fost evaluarea conștientizării și a gradului de informare cu privire la proveniența fondurilor de investiții și analiza comparativă a acestor indicatori la începutul și la încheierea proiectelor. Aceste cerințe NU au fost limitative, oferind oportunitatea evaluării mai multor aspecte prin indicatori specifici. Astfel, pe lângă întrebări legate de procesele investiționale, chestionarele au conținut și întrebări cu privire la evaluarea satisfacției clienților, imaginii organizației, încrederii clienților în serviciile oferite etc.

Inițial întrebările chestionarului conceput și utilizat în cercetare au fost elaborate în cadrul unor ședințe de tip focus grup, la care au participat părțile implicate în proiecte, oferind astfel un cadru de bază pentru evaluarea unor indicatori relevanți pentru respectivul proiect. De-a lungul timpului chestionarul a fost îmbunătățit, păstrându-se totuși structura de bază, pentru a oferi posibilitatea comparării indicatorilor.

Chestionarul a fost personalizat și adaptat de la un proiect la altul, pentru diferite categorii de public țintă: clienți care locuiesc la case, administratori de blocuri, clienți din alte localități (denumiți generic clienți sucursale), angajați, reprezentanți ai presei locale, firme cu caracter potențial poluator. Motivul pentru care locatarii de la bloc nu au fost chestionați direct este datorat faptului că Aquatim SA Timișoara are contracte de furnizare a serviciilor doar la nivelul asociațiilor de locatari/proprietari datorită limitei de competență stipulată în legislație și în regulamentul de funcționare. Practic deși beneficiază de servicii de alimentare cu apă și de canalizare, locatarii de la bloc nu sunt semnatarii contractelor de servicii. Fiind societate publică, compania Aquatim SA Timișoara are limita de competență până la ultima componentă a rețelei publice. Aceasta este, în cazul alimentării cu apă, căminul de branșament iar, pentru rețeaua de canalizare, căminul de racord.

Dintre categoriile de clienți participanți la sondaje, doar „clienții care locuiesc la casă” prezintă constanță temporală în cele patru sondaje, motiv pentru care în cercetarea aplicativă de față, au fost extrase din bazele de date doar răspunsurile clienților care locuiesc la casă, denumiți generic clienți casnici (chestionarul utilizat în acest caz fiind prezentat în Anexa 2).

Toate cele patru sondaje de opinie 2005, 2011, 2012 și 2015 corespund fazelor de inițiere și de încheiere a celor două proiecte majore de investiții derulate de compania Aquatim SA Timișoara, astfel:

- proiectul denumit generic Măsura ISPA (2005-2011) derulat la nivelul municipiului Timișoara;
- proiectul denumit generic POS Mediu-etapa I (2012-2015) derulat la nivelul a 11 localități din județul Timiș: Timișoara, Jimbolia, Deta, Sânnicolau Mare, Buziaș, Recaș, Gătaia, Făget, Ciacova, Săcălaz și Sânmihaiu Român⁷⁹.

Având în vedere ariile geografice ale proiectelor, dar și creșterea ariei de operare a companiei de-a lungul anilor, sondajele din 2005 și 2011 sunt realizate doar pentru municipiul Timișoara, iar sondajele din 2012 și 2015 au fost extinse și la nivelul celorlalte 10 localități limitrofe, menționate anterior.

⁷⁹ www.aquatim.ro/posmediu

4.2.2 Detalii privind structura eșantionului supus cercetării

Rezultatele aplicării sondajelor de opinie, din perioada 2005 – 2015, arată că, în total 1743 subiecți au răspuns la întrebările chestionarului. În Tabelul 4.1 este prezentată o sinteză a eșantionului analizat.

Tabelul 4.1 Sinteza caracterizării eșantionului considerat

Universul investigat	Clienți casnici Timișoara	Clienți-persoane fizice care locuiesc la casă
	Clienți casnici sucursale	Clienți-persoane fizice care locuiesc în 10 localități investigate
Dimensiunea eșantionului	Total clienți casnici	1743 persoane
Structura eșantionului clienți casnici pe ani	2005	451 persoane
	2011	384 persoane
	2012	419 persoane
	2015	489 persoane
Numărul de chestionare valide prelucrate	Timișoara (2002, 2011, 2012, 2015)	1326 persoane
	Sucursale (2012,2015)	417 persoane

Sondajele de opinie realizate în perioada 2005 – 2015 de către compania Aquatim SA Timișoara, în cadrul diferitelor proiecte derulate, au generat metode, mijloace și baze de date privind rezultatele. Toate acestea sunt proprietatea companiei și nu constituie decât baza de informații și cunoaștere pe care s-a construit prezenta cercetare teoretico-aplicativă (a se vedea Anexa 5).

În concluzie, din punct de vedere procesual, cercetarea aferentă programului doctoral are patru faze (Fig. 4.5).

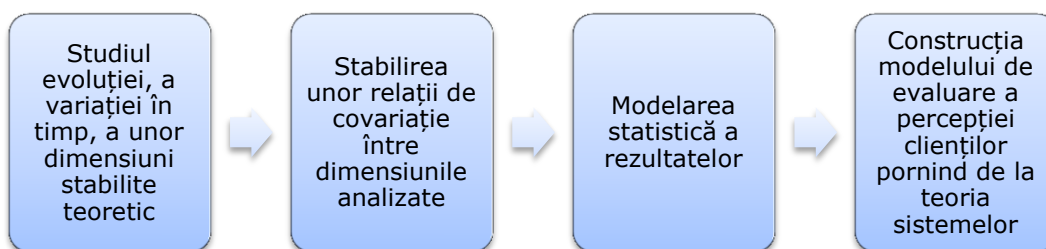


Fig. 4.5 Etapele cercetării aplicative

4.2.3 Descrierea dimensiunilor analizate

Pentru a înțelege modul în care clienții percep organizația Aquatim SA Timișoara (serviciile și activitatea sa, modul de inter-relaționare cu angajații și procesele de comunicare și informare), pe baza grupării întrebărilor din chestionar au fost identificați, comparați și analizați șase indicatori sau dimensiuni relevante după cum este prezentat în Fig. 4.6 și Tabelul 4.2.

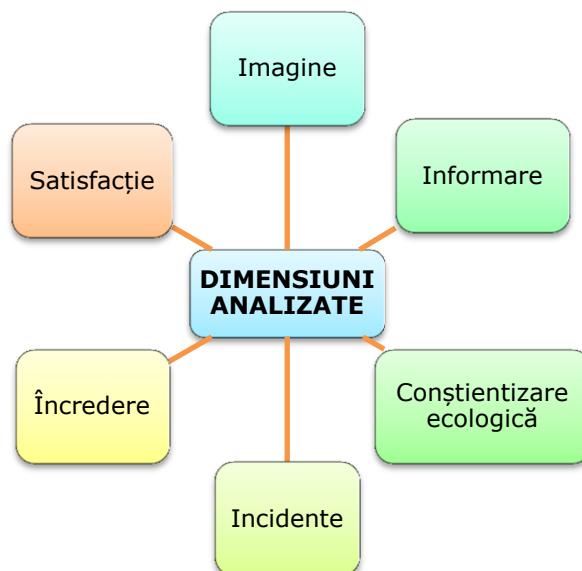


Fig. 4.6 Inventarul indicatorilor/Dimensiunilor analizate în cadrul cercetării

Tabelul 4.2 Caracterizarea indicatorilor/dimensiunilor analizate

Dimensiuni	Descriere	Întrebarea (Anexa 2)
a. Imagine	Cunoașterea numelui companiei (recunoaștere logo)	<ul style="list-style-type: none"> • Știți cum se numește compania care asigură apa potabilă în județul Timiș?
b. Informare	Percepția clienților cu privire la informarea prealabilă a întreruperilor de apă, existența proiectelor de investiții și proveniența fondurilor pentru investiții	<ul style="list-style-type: none"> • Ați știut dinainte că apa potabilă va fi oprită, sau ați aflat atunci când s-a întâmplat? • Din ceea ce știți, în ultimii 10 ani au existat lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de apă potabilă în localitatea dvs.? • Din ceea ce știți, în ultimii 10 ani au existat lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de preluare și tratare a apelor uzate în localitatea dvs.?
c. Conștientizare ecologică	Percepția cu privire la aspectele privind tratarea apei uzate înainte de deversarea în emisar și privind acceptarea, asumarea acestor costuri tehnologice care sunt încadrate în tarifele serviciilor.	<ul style="list-style-type: none"> • Conform normelor în vigoare, înainte de evacuarea apelor uzate în natură, acestea ar trebui să fie tratate. Considerați că este corect ca fiecare consumator să plătească pentru tratarea corespunzătoare a apelor uzate?

d. Incidente	Semnalarea inadecvănței serviciilor de furnizare a apei potabile referitor la presiunea sa și proprietățile organoleptice.	<ul style="list-style-type: none"> • În ultimul an, cât de des s-a întâmplat ca apa potabilă să aibă: presiune scăzută, gust neplăcut, miros neplăcut, culoarea neadecvată? • În ultimul an, cât de des s-a întâmplat ca apa potabilă să fie întreruptă?
e. Încredere	Percepția clienților asupra calității apei potabile furnizate (respectă normele în vigoare, o utilizez pentru băut, comportamentul consumatorilor în cazul defectelor la sistemul de furnizare)	<ul style="list-style-type: none"> • Din câte știți/ați auzit dvs., apa potabilă pe care o asigură compania Aquatim respectă normele și standardele în vigoare? • Care sunt principalele utilizări ale apei provenite din sistemul local de distribuție? (Răspunsul analizat: „Băut”) • De ce nu ați făcut nimic? (Răspunsul analizat: „Știam că situația o să se rezolve”)
f. Satisfacție	Percepția clienților asupra serviciilor furnizate, pentru soluționarea cererilor/reclamațiilor/ problemelor și percepția interacțiunii cu angajații Aquatim (promptitudine, respect și eficiență).	<ul style="list-style-type: none"> • Ținând cont de cât de mulțumit sunteți, ce notă (de la 1 la 10) ați acorda serviciilor oferite de către Aquatim? • Cererea dvs. a fost rezolvată? • În cât timp s-a rezolvat problema pe care ați sesizat-o/reclamat-o? • Dacă ar fi să dați o notă (de la 1 la 10) modului în care a fost soluționată problema, care ar fi această nota? • În ultimul an, ați intrat în contact cu angajații Aquatim (evaluarea interacțiunii prin prisma: promptitudine, respect, eficiență)? • Pe o scală de la 1 la 10, cât de satisfăcut sunteți de aceste lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de apă potabilă în localitatea dvs.?

În funcție de stabilirea variațiilor și interdependențelor, în contextul teoriei sistemelor, acești indicatori sau dimensiuni pot fi reprezentați ca mărimi de intrare, de stare sau de ieșire în cadrul modelului de evaluare a percepției clienților asupra serviciilor oferite (relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și modului de comunicare cu societatea comercială. Matematizând, se poate descrie că funcția „Percepția clienților” depinde de șase variabile, anterior descrise prin dimensiunile considerate, ca în relația generică 4.1.

$$\text{Percepția clienților} = f(\text{Imaginea} + \text{Informarea} + \text{Conștientizarea ecologică} + \text{Incidente} + \text{Încredere} + \text{Satisfacție față de servicii})(4.1)$$

Luând în considerare descrierea dimensiunilor din Tabelul 4.2, s-a propus modelul conceptual al cercetării prezentat grafic în Fig. 4.7, demonstrând modul de grupare a dimensiunilor (pe baza considerentelor prezentate în capitolul 1.1.3) pentru descrierea percepției clienților cu privire la serviciile oferite (relaționate cu

dimensiuni ale responsabilității sociale) și activitățile de comunicare și de informare. Astfel, pe baza sondajelor de opinie realizate anterior și a datelor disponibile, furnizate de compania Aquatim SA Timișoara, ce au fost supuse analizei longitudinale, s-au putut evidenția noi aspecte și concluzii (interpretate dintr-o nouă perspectivă aliniată obiectivelor cercetării de față), acestea permițând identificarea și elaborarea unor modalităților de optimizare a procesului de comunicare și de îmbunătățire a relației dintre Aquatim SA Timișoara și diferitele categorii de stakeholderi.

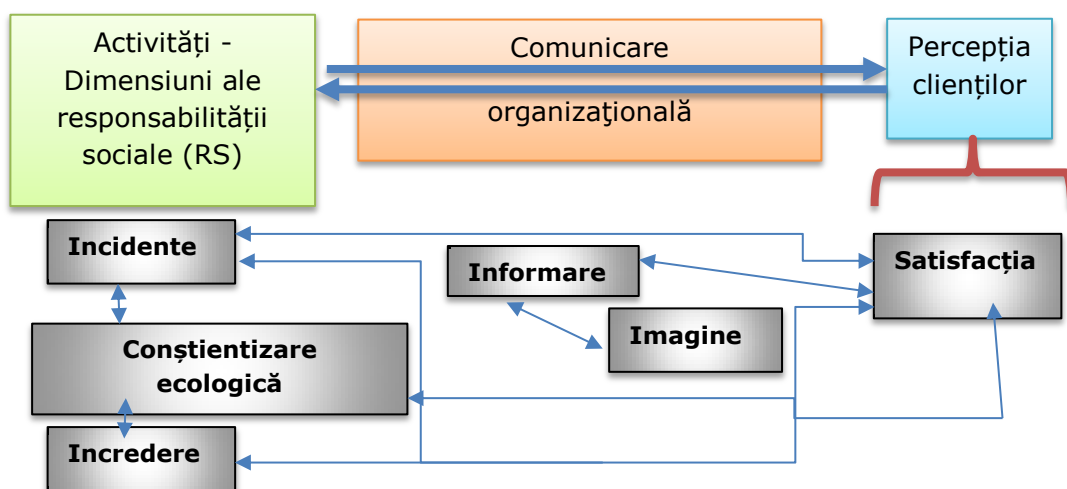


Fig. 4.7 Modelul conceptual al cercetărilor

Dimensiunile responsabilității sociale propuse a fi investigate (de interes) au fost: dimensiunile economică, legală și etică (conform celor precizate în Fig. 1.3, dezvoltarea lui (Caroll, 1991)), dar care au fost extinse cu altele, după cum este sugerat în Fig. 1.4 (dezvoltare proprie). Astfel, prezenta cercetare și rezultatele acesteia au reverberat în descrierea următoarelor dimensiuni ale responsabilității sociale (din perspectiva percepția clienților față de acestea):

- **Dimensiunea etică** – investigarea unor aspecte privind respectarea normelor, a legislației naționale în vigoare cu privire la calitatea apei, completate de aspecte ale comportamentului etic a angajaților Aquatim SA față de clienți. Această dimensiune a fost caracterizată și prin descrierea percepției clienților față de modul de operare al companiei în situațiile de criză (remedierea problemelor, sesizărilor sau întreruperilor);
- **Dimensiunea sistemului de valori** a fost asociată investigațiilor privind dimensiunile „Imagine”, „Informare” și „Încredere” și care au avut ca scop aspectele de natură etică, dar și identificarea unui set de valori ai organizației Aquatim SA percepute de public, față de cele declarate de management (Integritate, Loialitate, Responsabilitate, Respectul legii, Echitate, Transparență, Profesionalism, Deschidere față de idei și abordări noi, Dialog, Consens și Confidențialitate);
- **Dimensiunea economică** – relaționată cu aspectele privind investițiile realizate de companie (inclusiv sursa de finanțare a acestora) și acceptul costurilor aferente tratării apei de către clienți;

- **Dimensiunea ecologică** – caracterizarea aspectelor privind investițiile pentru transportul și tratarea apei uzate, precum și a calității apei furnizate;
- **Dimensiunea socială** este difuză în toate celelalte dimensiuni deoarece contextul cercetării are o puternică dominantă socială: compania furnizează servicii de apă, iar obiectul său de activitate este asociat unui comportament care dovedește că viața oamenilor contează și nu poate fi concepută în afara existenței apei (condiție și acțiune care afectează toți membrii societății);
- **Dimensiunea culturală** – prin includerea în cadrul eșantionului a două populații (categorii de respondenți) diferite cultural, și anume respondenții/clientii din municipiul Timișoara și cei din sucursale (din zone rurale).

Sinteza corelării dimensiunilor modelului cu dimensiunile responsabilității sociale este prezentată în Tabelul 4.3, iar ea va sta la baza elaborării concluziilor cercetării.

Tabelul 4.3 Relaționarea dimensiunilor modelului cu dimensiuni ale responsabilității sociale

Dimensiunile modelului	Dimensiuni ale responsabilității sociale asociate
a. Imagine	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea sistem de valori • Dimensiunea culturală
b. Informarea = f(informarea prealabilă a întreruperilor de apă + existența proiectelor de investiții + proveniența fondurilor pentru investiții)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea economică • Dimensiunea sistem de valori • Dimensiunea ecologică • Dimensiunea culturală
c. Conștientizarea ecologică = f(Tratarea apei uzate+ plata pentru serviciile de tratare a apei uzate)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea ecologică • Dimensiunea economică • Dimensiunea culturală
d. Incidente = f(presiunea apei + calități organoleptice ale apei) = f(presiunea apei + gustul apei + mirosul apei + culoarea apei)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea ecologică • Dimensiunea culturală
e. Încredere = f(respectă normele și standardele + apa de la robinet se consumă pentru băut + remedierea defectelor)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea etică • Dimensiunea sistem de valori • Dimensiunea ecologică • Dimensiunea culturală
f. Satisfacție față de servicii = f(satisfacția asupra serviciilor + soluționarea cererilor/reclamațiilor/problemelor + interacțiunea cu angajații companiei)	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensiunea socială • Dimensiunea etică • Dimensiunea economică • Dimensiunea sistem de valori • Dimensiunea culturală

4.3 Analiza evoluției dimensiunilor considerate (2005-2015) - Rezultatele analizei descriptive

Pentru o clară reflectare a realităților studiate, cercetarea aplicativă prezintă, într-o primă etapă, evoluția dimensiunilor analizate într-un registru comparativ la nivelul municipiului Timișoara și la nivelul sucursalelor companiei aflate în zone limitrofe. **Pentru fiecare dimensiune considerată, s-au reprezentat rezultatele sondajelor la nivelul fiecărui an considerat în cadrul analizei, iar apoi s-au trasat curbele trendului pentru a caracteriza serviciile furnizate (relaționate cu descrierea dimensiunilor responsabilității sociale) și aspecte ale comunicării organizaționale în rândul respondenților/clientilor societății comerciale, relativ la dimensiunile analizate.**

4.3.1 Imaginea

În anul 2005, aproape 70% dintre respondenții/clientii din Timișoara știau numele companiei care livrează apă în municipiu, iar acest procent a atins un maxim de peste 90%, în anul 2011 (91,7%). Referitor la clienții din cadrul sucursalelor Aquatim SA, respondenții/clientii cunoșteau numele furnizorului de servicii de apă în proporție de 70%, răspunsurile demonstrând variații mici ale ratelor, în anii 2012 și 2015. Procentul de peste 70% al recunoașterii numelui companiei este unul acceptabil (Fig. 4.8).

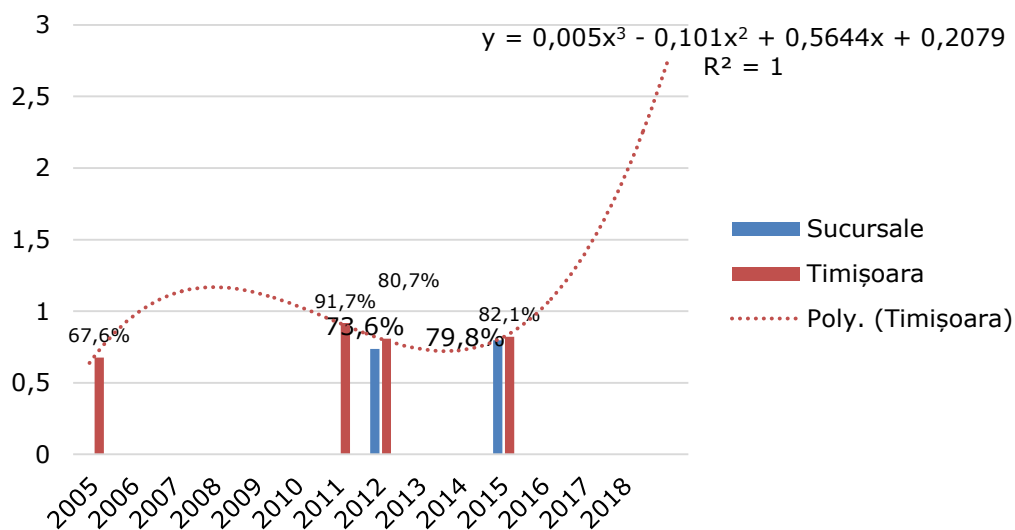


Fig. 4.8 Distribuția răspunsurilor corecte privind numele companiei care asigură apa potabilă în județul Timiș

Analiza dimensiunii „Imagine” a identificat un trend crescător al cunoașterii și recunoașterii numelui companiei ce furnizează servicii de apă de către clienți/respondenți, în perioada de analiză 2005 – 2015 (Fig. 4.8). Acest fapt dovedește că publicul, respondenții/clientii din Timișoara cunoștea(u) numele companiei și îl asociau cu imaginea acesteia (au recunoscut logo-ul companiei prezent pe filele chestionarului și pe ecusoanele investigatorilor). Ca urmare, se poate afirma că dimensiunile socială, culturală și a sistemului de valori sunt puternic

rezonate cu numele companiei, iar în viitor (2016 - 2018) această tendință va fi în creștere.

4.3.2 Informarea

Pentru caracterizarea dimensiunii „Informare” au fost analizate răspunsurile la întrebările legate de informarea prealabilă a întreruperilor de apă, existența proiectelor de investiții și proveniența fondurilor pentru investiții. Astfel, se poate rezuma faptul că dimensiunea „Informare” a fost descrisă de trei variabile conform relației 4.2.

$$\text{Informarea} = f(\text{informarea prealabilă a întreruperilor de apă} + \text{existența proiectelor de investiții} + \text{proveniența fondurilor pentru investiții}) \quad (4.2)$$

Astfel, în ceea ce privește informarea cu privire la întreruperile de apă, în municipiul Timișoara, procentul celor care susțin că au fost informați în prealabil este relativ constant și variază în jurul valorii de 50% (Fig. 4.9).

Conform analizei dinamicii dimensiunii „Informare” se observă o tendință de menținere a trendului constat în perioada 2005 - 2015 (Fig. 4.9), situația fiind normalizată la nivelul anului 2015 față de 2012. Răspunsurile aferente acestei dimensiuni au dovedit că clienții Aquatim SA Timișoara din municipiu recunosc și cunosc sursele de informare asupra serviciilor și activității privind furnizarea de apă și pot adopta un comportament precaut, preventiv atunci când întreruperile de furnizare a apei intervin din varii motive. Ca urmare, procesul de comunicare al companiei relativ la clienții din municipiul Timișoara este unul eficient în proporție de 47,5%, în cazul avariilor, întreruperilor survenite în prestarea serviciilor (mai mult de jumătate dintre clienți NU sunt informați la timp).

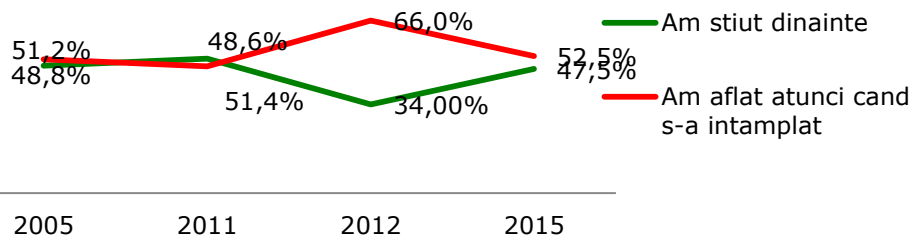


Fig. 4.9 Distribuția răspunsurilor cu privire la informarea asupra întreruperilor de apă în Timișoara

La nivelul sucursalelor, informarea cu privire la oprirea apei cunoaște o creștere de 10% între cele două momente (2012, 2015) la care a fost realizat sondajul de la aproximativ 30% la 40% (Fig. 4.10). Se observă în cazul acestui grup de persoane intervievate (clienții companiei din zona sucursalelor aflate în localități limitrofe municipiului Timișoara) că procesul de comunicare are o tendință pozitivă (mai puțini clienți află de avarii în momentul manifestării lor și tot mai mulți sunt informați în prealabil). Astfel, s-a constatat că în cazul clienților aflați în zona sucursalelor Aquatim SA Timișoara, modalitatea de comunicare s-a îmbunătățit continuu în perioada 2012 - 2015, dar aceasta este eficient în proporție de 42,7% (mai mult de jumătate dintre clienți NU sunt informați la timp).

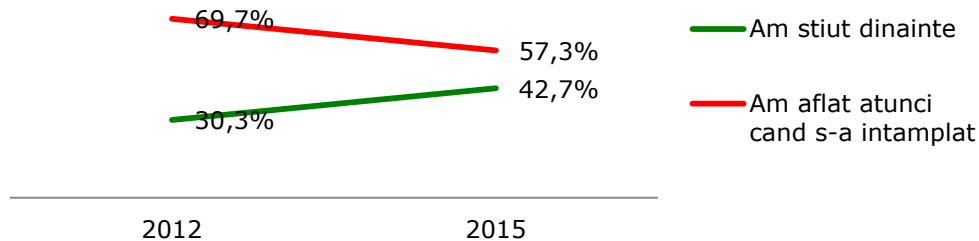


Fig. 4.10 Distribuția răspunsurilor cu privire la informarea asupra întreruperilor de apă la nivel de sucursale

În ceea ce privește informarea cu privire la existența programelor de investiții, în cazul clienților din municipiul Timișoara se observă un trend crescător accentuat, care se explică prin demararea unor lucrări majore la infrastructura de apă, începând cu anul 2005. Procentul de informare cu privire la existența lucrărilor de investiții la nivelul sucursalelor este relativ scăzut și constant, în jurul valorii de 30%, în ciuda faptului că localitățile deservite au beneficiat de fonduri semnificative de investiții (Fig. 4.11). Ca urmare, procesul de comunicare relativ la investițiile derulate de Aquatim SA Timișoara este eficient în zona municipiului și mai puțin eficient în cazul sucursalelor; doar 67,7% dintre respondenții din Timișoara recunosc că au cunoștință despre lucrările, investițiile derulate pentru îmbunătățirea sistemului de canalizare și de tratare a apelor uzate, pe când doar 27,5% dintre clienții sucursalelor recunosc aceste procese, la nivelul anului 2015.

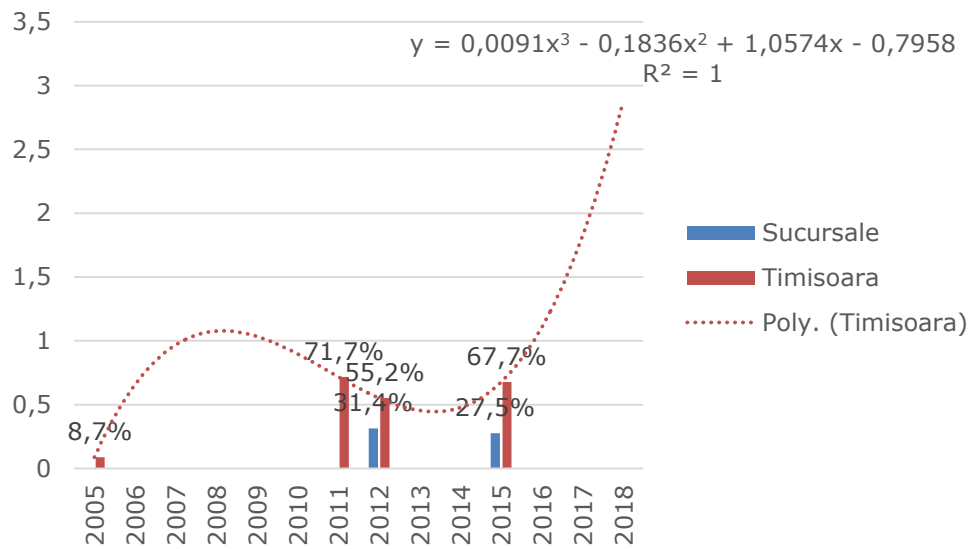


Fig. 4.11 Distribuția răspunsurilor cu privire la derularea investițiilor la sistemul de canalizare și tratare a apei uzate

Un indicator al informării reprezentativ pentru proiectele europene este și cunoașterea provenienței resurselor financiare pentru investiții, mare parte fiind

fonduri europene nerambursabile. O situație centralizată a răspunsurilor este reprezentată grafic în Fig. 4.12.

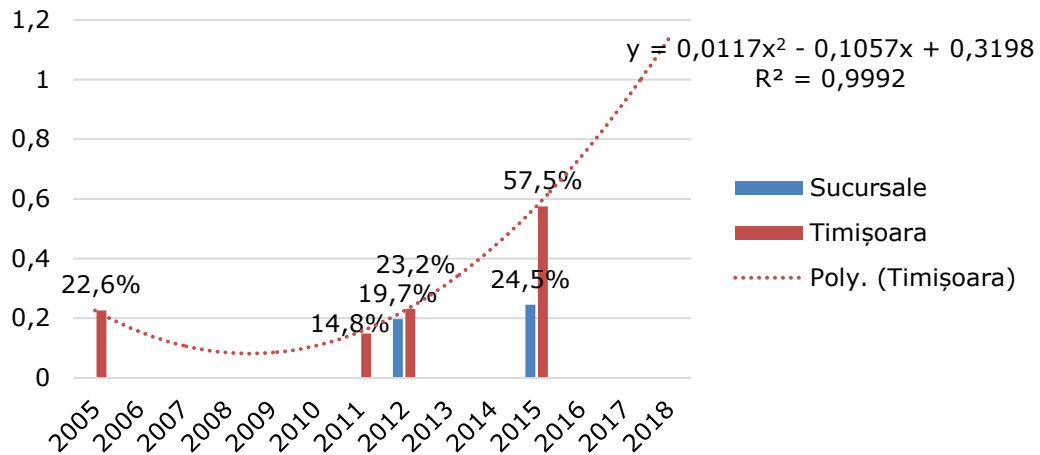


Fig. 4.12 Distribuția răspunsurilor acordate variantei de investiții din „fonduri europene”

Reprezentarea răspunsurilor din Fig. 4.12 și analiza acestora au evidențiat că, referitor la respondenții din Timișoara, situația se schimbă foarte mult de la un sondaj la altul (de la un an la altul), trendul global fiind unul crescător. În anul 2015, clienții din Timișoara recunosc, în proporție de 57,5%, că fondurile europene sunt sursele de finanțare a investițiilor, ceea ce reflectă un nivel de informare mai bun decât cel din anii anteriori. De asemenea, tot la ultimul sondaj din 2015, s-a constatat că respondenții au menționat celelalte surse de finanțare a investițiilor într-o manieră ce tinde să ocupe clasamentul real al provenienței fondurilor (Fig. 4.13). Astfel, se poate concluziona că rezultatele cercetării au evidențiat o îmbunătățire a procesului de comunicare al companiei (asociat trendului crescător al curbei) relativ la fondurile de investiții provenite din proiecte europene, ceea ce a contribuit semnificativ și la îmbunătățirea imaginii companiei în rândul clienților, publicului (și o mai bună percepție a activității, serviciilor realizate).

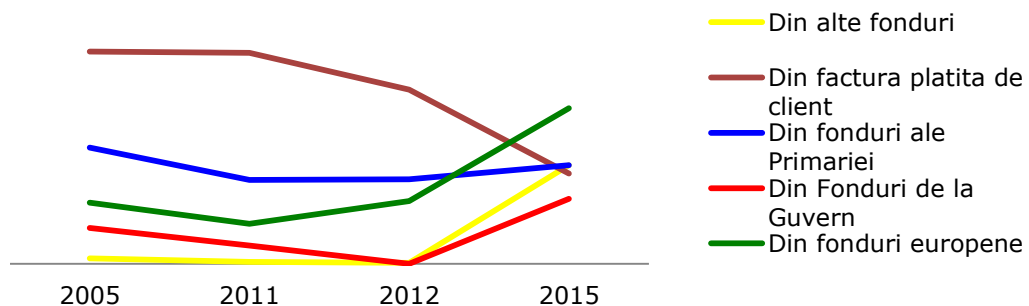


Fig. 4.13 Distribuția răspunsurilor cu privire la proveniența fondurilor de investiții (respondenții din Timișoara)

La nivelul sucursalelor, deși menționarea fondurilor europene are un trend crescător, cea mai mare parte a respondenților (44,4% în 2012 și 31,6% în 2015) afirmă că investițiile pentru alimentarea cu apă și canalizare sunt asigurate din facturile plătite (Fig. 4.14). Acest fapt se poate asocia cu nivelul scăzut de cultură și educație al respondenților, dar mai ales cu nivelul scăzut de informare, comunicare al companiei, relativ la fondurile de investiții pentru realizarea diferitelor proiecte de infrastructură (procesul de comunicare al companiei, în acest caz, nu a fost pliat adecvat pe această categorie de stakeholderi).

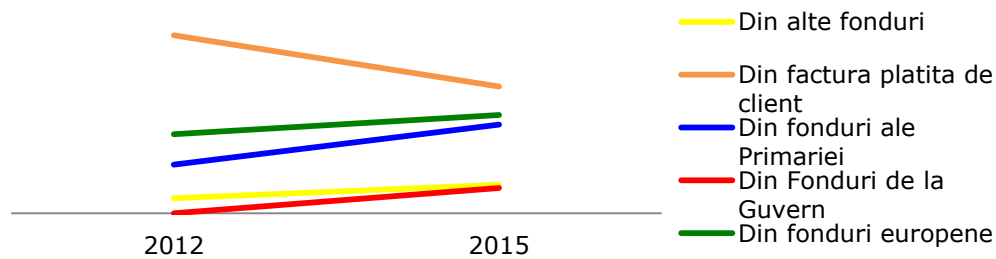


Fig. 4.14 Distribuția răspunsurilor cu privire la proveniența fondurilor de investiții (respondenții din sucursale)

Concluziile cercetării privind caracterizarea dimensiunii „Informare” au evidențiat diferențe majore ale procesului de comunicare între grupul clienților din municipiul Timișoara și a celor din sucursale, după cum se poate observa în Tabelul 4.4. Ca urmare, cercetarea a evidențiat carențe în realizarea tactică a procesului de comunicare în cazul sucursalelor, și care pot fi interpretate sau asociate ca și discriminări sau prejudecăți manifestate de companie față de o anumită categorie de clienți, dar și cu incapacitatea de a integra primăriile din sucursale în procesul de comunicare (ca stakeholderi intermediari). Astfel, se impune ca procesul de comunicare (relativ la informarea clienților) să fie actualizat, îmbunătățit, re-definit pentru ca în viitor, aceste diferențe să nu mai existe. Mai mult, analiza modului de caracterizare a dimensiunilor responsabilității sociale asociate dimensiunii „Informare”, a adus argumente suplimentare privind direcția schimbărilor ce trebuie să intervină în politica de comunicare (pentru ca trendul crescător al unor factori de caracterizare ai dimensiunii „Informare”) să se mențină și în viitor):

- În ceea ce privește *dimensiunea socială*, asociată accesului neîngrădit la o sursă de apă a populației, aceasta este percepută a fi respectată în proporție de 50% de către respondenți atunci când ei fac referire la informarea lor în cazul apariției întreruperilor în furnizarea apei;
- *Dimensiunea economică și cea ecologică* sunt percepute în parte de aproximativ jumătate dintre respondenți, care recunosc existența proiectelor majore de investiții realizate din fonduri europene, pentru infrastructura de distribuție și tratare a apei (cu evidențierea unor avantaje economice și ecologice ce vizează minimizarea pierderilor și eliminarea poluării apei);
- Abateri de la practicile nediscriminatorii privind informarea consumatorilor casnici din municipiul Timișoara, față de cei din sucursale, și care impun o analiză a *dimensiunii culturale* și elaborarea de măsuri corective;
- *Dimensiunea sistemul de valori* este percepută ca fiind adecvată de aproximativ 50% din publicul investigat, valorile companiei ce pot fi luate în discuție în acest caz fiind: responsabilitate, echitate, transparență, deschidere față de idei și

abordări noi, dialog. Acestea fiind asociate cu modul de percepție al comportamentului companiei în situația întreruperilor în furnizarea apei și derulării proiectelor mari de investiții din fonduri europene.

Tabelul 4.4 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Informare”

Clienți/respondenți	Dimensiunea „Informare”		
	Informarea prealabilă a întreruperilor de apă	Existența proiectelor de investiții pentru îmbunătățirea sistemului de canalizare și de tratare a apelor uzate (2015)	Proveniența fondurilor pentru investiții (2015)
Timișoara	Mai mult de jumătate dintre clienți NU sunt informați la timp.	67,7% dintre respondenții din Timișoara au cunoștință despre lucrările, investițiile derulate.	57,5% dintre respondenți recunosc că fondurile europene sunt sursele de finanțare a investițiilor.
<i>Trend 2005-2015</i>	<i>Constant (50% dintre clienți sunt informați la timp).</i>	<i>Crescător</i>	<i>Crescător (tot mai aproape de realitate).</i>
Sucursale	Mai mult de jumătate dintre clienți NU sunt informați la timp.	27,5% dintre clienții cunosc procesele investiționale.	31,6% dintre respondenți recunosc că fondurile europene sunt sursele de finanțare a investițiilor.
<i>Trend 2012-2015</i>	<i>Constant (50% dintre clienți sunt informați la timp).</i>	<i>Ușor descrescător</i>	<i>Ușor crescător</i>

4.3.3 Conștientizarea ecologică

Pentru a evalua această dimensiune au fost analizate răspunsurile la întrebări legate de conștientizarea faptului că apa uzată tratată necorespunzător produce poluarea emisarilor (râurilor) în care este deversată. De asemenea, costurile de tratare sunt cuprinse în structura tarifelor serviciilor prestate. Investigarea acestei dimensiuni poate oferi o primă panoramă asupra impactului comunicării organizaționale asupra politicii de responsabilitate socială (cu referire la politica, tacticile, acțiunile privind tratarea apelor uzate), în cazul companiei Aquatim SA Timișoara. Deci, dimensiunea „Conștientizarea ecologică” a fost descrisă de două variabile conform relației 4.3.

$$\text{Conștientizarea ecologică} = f(\text{Tratarea apei uzate} + \text{plata pentru serviciile de tratare a apei uzate}) \quad (4.3)$$

După cum se poate observa din Fig. 4.15, în anul 2005 peste jumătate din respondenții din Timișoara au afirmat că apa uzată care ajunge în rețeaua de

canalizare este tratată pentru a nu afecta mediul înconjurător și apoi evacuată în natură. Pentru cazul sondajului realizat în anul 2011, chestionarul aferent acestuia nu conține întrebarea cu privire la tratarea apei uzate. La nivelul anului 2015, se remarcă faptul că procentul răspunsurilor relativ la acțiunea de responsabilitate socială, privind tratarea apelor uzate, a crescut semnificativ, la peste 70%.

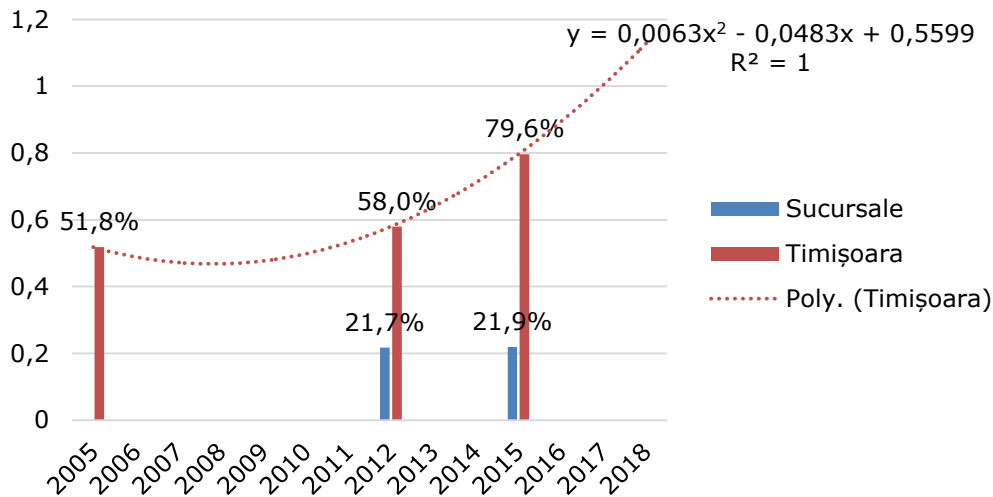


Fig. 4.15 Distribuția răspunsului: „Este tratată pentru a nu afecta mediul înconjurător și apoi evacuată în natură.”

Trendul crescător asociat răspunsurilor date de respondenți/clientii la această întrebare reflectă faptul că, în perioada de analiză, comunicarea organizațională (strategia, politicile, tacticile) a fost din ce în ce mai bună, mai adecvată pentru clienții din municipiul Timișoara, dar inadecvată (chiar inexistentă) pentru clienții din sucursale. Astfel, analiza datelor, prezentate în Fig. 4.15, a evidențiat că la nivelul Timișoarei, clienții au o bună percepție asupra acțiunii de tratare a apei uzate (asociată preocupărilor pentru sustenabilitate și responsabilitate socială a companiei) și asta datorită tacticilor de comunicare folosite, și pe fondul rigorilor impuse de proiectele derulate (în domeniul comunicării și al preocupărilor pentru imagine). Această situație NU este constatată și la nivelul clienților din sucursale, unde strategia (politicile și tacticile) de comunicare a fost defectuoasă, aceasta neproducând efectul scontat privind percepția asupra acțiunilor de tratare a apei uzate, parte a preocupărilor companiei pentru calitatea mediului și de responsabilitate socială. După cum s-a constatat în analiza longitudinală, la nivelul respondenților/clientilor din sucursale, procentul răspunsurilor variază în jurul valorii de 20% în cele două momente ale interogării 2012 și 2015 (Fig. 4.15).

În anul 2005, peste 60% dintre cei chestionați în municipiul Timișoara și-au exprimat acordul pentru plata serviciilor de transport și tratare a apelor uzate (Fig. 4.16). Procentul a crescut la peste 70%, la nivelul anului 2015. În acest caz, curba trendului arată dispoziția și conștientizarea respondenților/clientilor pentru acțiunile privind calitatea mediului și acțiunile de responsabilitate socială, ca urmare, s-a remarcat impactul pozitiv înregistrat de eforturile comunicării organizaționale. Pe de altă parte, la nivelul sucursalelor, aproximativ jumătate dintre respondenți considerau că este corect să plătească pentru tratarea apelor uzate (Fig. 4.16), dar curba trendului este descrescătoare în acest caz, astfel remarcându-se efectul

limitativ al eforturilor de comunicare organizațională îndreptate în direcția unei percepții pozitive privind susținerea activităților pentru calitatea mediului și acțiunile de responsabilitate socială.

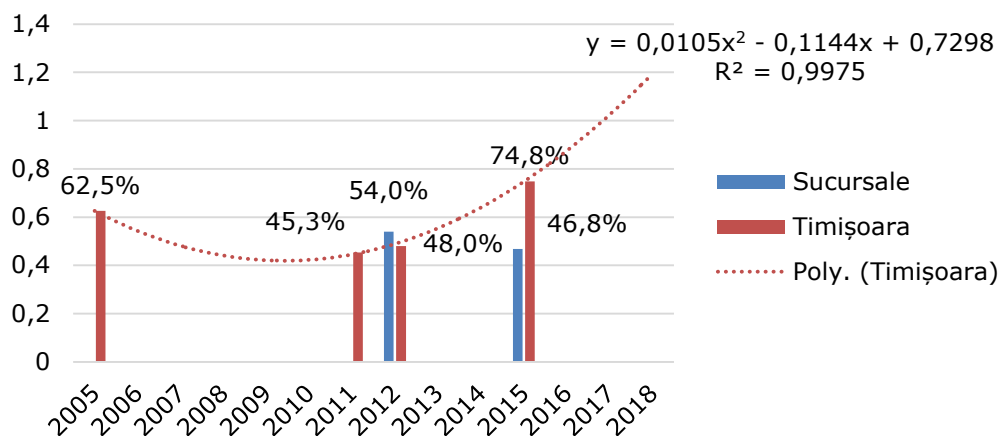


Fig. 4.16 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la acordul consumatorilor privind plata pentru tratarea apelor uzate

Concluziile cercetării privind caracterizarea dimensiunii „Conștientizarea ecologică” au evidențiat diferențe majore privind procesul de comunicare aferent grupurilor de clienților din municipiul Timișoara și a celor din sucursale, după cum se poate observa în Tabelul 4.5. După cum s-a observat, compania are carențe în realizarea tactică a procesului de comunicare în cazul sucursalelor, și care pot fi asociate unui efort inadecvat și ineficient care au ca impact o percepție slabă asupra necesității de tratare a apelor uzate și a asupra asumării plății pentru aceste servicii, de către clienți. Astfel, se impune ca procesul de comunicare să fie îmbunătățit, redefinit pentru ca în viitor, aceste diferențe să fie eliminate.

Direcția schimbărilor relative la procesul de comunicare este sugerată și de analiza dimensiunilor responsabilității sociale asociate dimensiunii „Conștientizare ecologică”:

- *Dimensiunea socială*, asociată cu dreptul populației la apă și la un mediu curat, este bine percepută de respondenții din Timișoara, într-un trend crescător pentru perioada 2016 – 2018. Nu același lucru se poate afirma pentru respondenții din sucursale, care pot fi asociați doar în proporție de 20% ca fiind interesați de aceste aspecte;
- *Dimensiunea economică*, legată de acceptul pentru plata serviciilor de tratare a apei uzate, are o tendință pozitivă de manifestare în rândul publicului din Timișoara și un trend descrescător, în cazul clienților casnici din sucursale;
- *Dimensiunea ecologică și cea culturală* – și în acest caz s-au remarcat diferențe majore de comunicare – percepție între grupul respondenților din Timișoara față de cel din sucursale, primul fiind mai bine poziționat, interesat față de aspectele ecologice, decât cel de al doilea.

Tabelul 4.5 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Conștientizarea ecologică”

Clienți/respondenți	Dimensiunea „Conștientizarea ecologică”	
	Apa „este tratată pentru a nu afecta mediul înconjurător și apoi evacuată în natură”	„Accept plata serviciilor de tratare a apelor uzate”
Timișoara	Clienți bine și foarte bine informați	Clienți acceptă plata
<i>Trend 2005-2015</i>	<i>Puternic crescător (de la 50% la 80%)</i>	<i>Crescător (de la 63% la 75%)</i>
Sucursale	Clienți neinformați	Jumătate din clienți sunt dispuși la plata acestor servicii
<i>Trend 2012-2015</i>	<i>Constant la nivel scăzut (aproximativ 20% dintre respondenți cunoșteau roblema)</i>	<i>În scădere (de la 54% la 47%)</i>

4.3.4 Incidente

Această dimensiune a oferit cadrul de analiză și evaluare privind percepția respondenților/clienților relativ la tipul și frecvența cu care se produc anumite incidente în furnizarea apei potabile. Concret chestionarele au cuprins întrebări cu privire la presiunea scăzută percepută la robinetele consumatorilor și la calitățile organoleptice ale apei (gust, miros, culoare). Investigarea acestei dimensiuni a identificat noi aspecte privind rolul și impactul comunicării organizaționale asupra percepției calității serviciilor (în relație directă cu managementul reclamațiilor și anumite aspecte de responsabilitate socială), în cazul companiei Aquatim SA Timișoara. Deci, dimensiunea „Incidente” a fost descrisă de patru variabile conform relațiilor 4.4 și 4.5.

$$\text{Incidente} = f(\text{presiunea apei} + \text{calități organoleptice ale apei}) \quad (4.4)$$

$$\text{Incidente} = f(\text{presiunea apei} + \text{gustul apei} + \text{mirosul apei} + \text{culoarea apei}) \quad (4.5)$$

„Presiunea apei” situată la valori scăzute nu este un fenomen frecvent menționat sau care pune probleme serioase de percepție negativă asupra calității serviciilor prestate, în cazul respondenților/clienților din municipiul Timișoara, la nivelul perioadei 2005 - 2015. După cum se poate observa în Fig. 4.17, procentul de răspunsuri afirmative cu privire la acest aspect variază în jurul valorii de 2%, trendul fiind unul descrescător ceea ce indică un nivel constant al presiunii percepute la robinetele consumatorilor. La nivel de respondenților/clienților din sucursale, procentele sunt mai mari, dar situate sub valoarea de 10%, iar trendul privind percepția presiunii apei la robinete este descrescător, ceea ce demonstrează o îmbunătățire a calității serviciilor de furnizare a apei, în perioada 2012 - 2015 (Fig. 4.17).

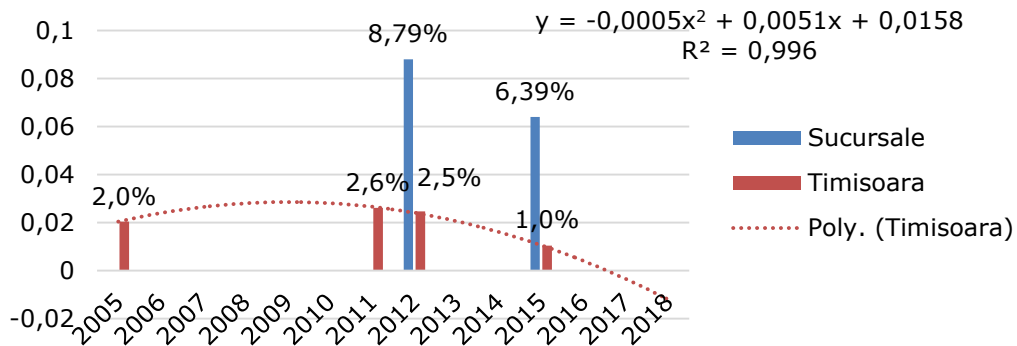


Fig. 4.17 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Presiunea scăzută”

În cazul investigării clienților asupra caracteristicii „Miros neplăcut”, doar 6% dintre respondenții, clienți casnici, din municipiul Timișoara au semnalat (percept și reclamat), în anul 2005, furnizarea unei ape cu miros neplăcut însă procentul este mult mai redus în interogările ulterioare (anii, 2011, 2012, 2015). Curba trendului este descrescătoare ceea ce dovedește reducerea reclamațiilor, simultan cu îmbunătățirea considerabilă a calității apei potabile furnizate de companie. În ceea ce privește răspunsurile, opiniile respondenților clienții din sucursalele, procentele sunt mai mari (11,41% în anul 2012 și 5,58% în anul 2015), dar trendul descrescător demonstrează îmbunătățirea calității apei potabile furnizate (Fig. 4.18).

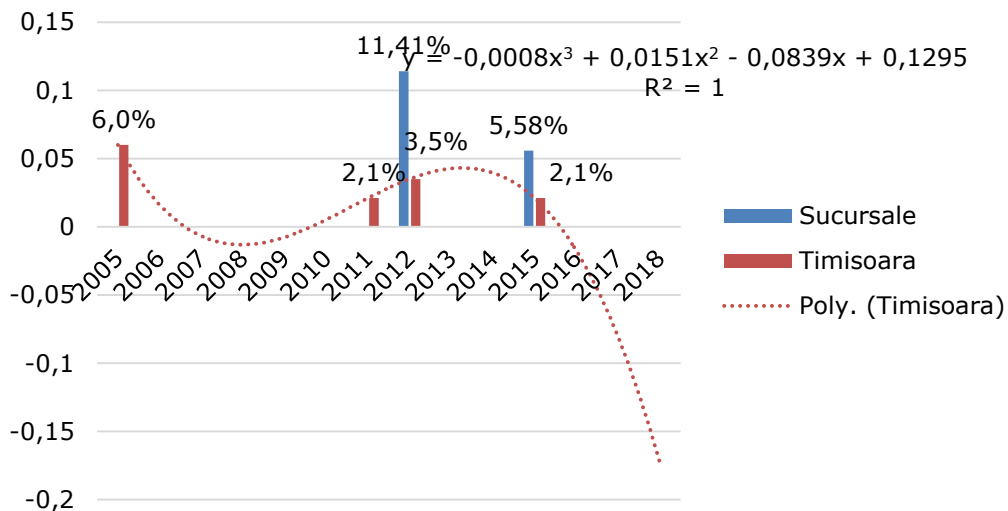


Fig. 4.18 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Mirosul neplăcut”

În cazul respondenților clienților din municipiul Timișoara, indicatorul „Gust neplăcut” cunoaște o scădere considerabilă pe parcursul celor 10 ani în care au fost realizate sondajele de opinie (de la 16% în 2005 până la 3% în 2015). La nivelul sucursalelor, procentul se reduce la jumătate, de la aproximativ 11% în 2012 la 3% în 2015 (Fig. 4.19). În ambele grupe de respondenți s-a remarcat un trend puternic descrescător asociat dinamicii răspunsurilor, ceea ce reflectă o îmbunătățire

considerabilă a calității apei furnizate și reducerea drastică a percepției și reclamațiilor clienților privind „Gustul neplăcut” al apei.

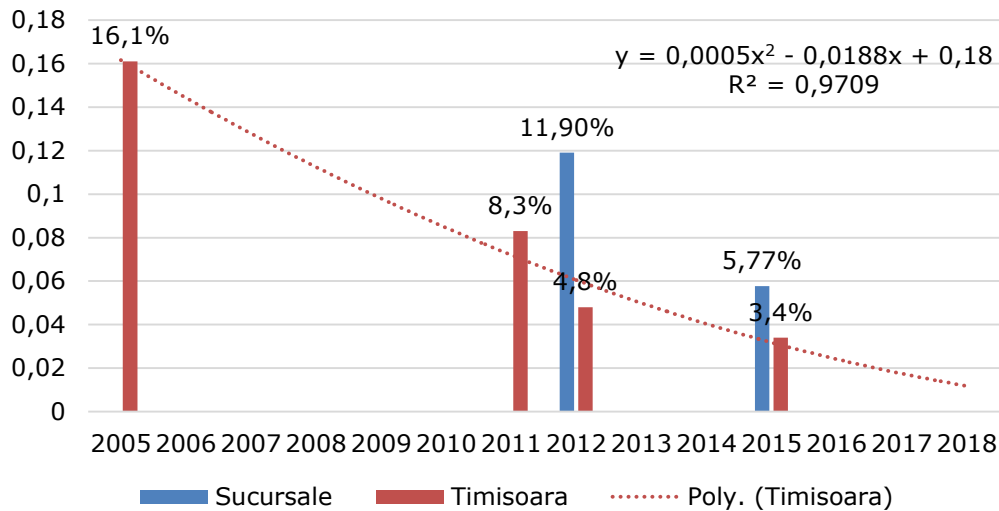


Fig. 4.19 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Gustul neplăcut”

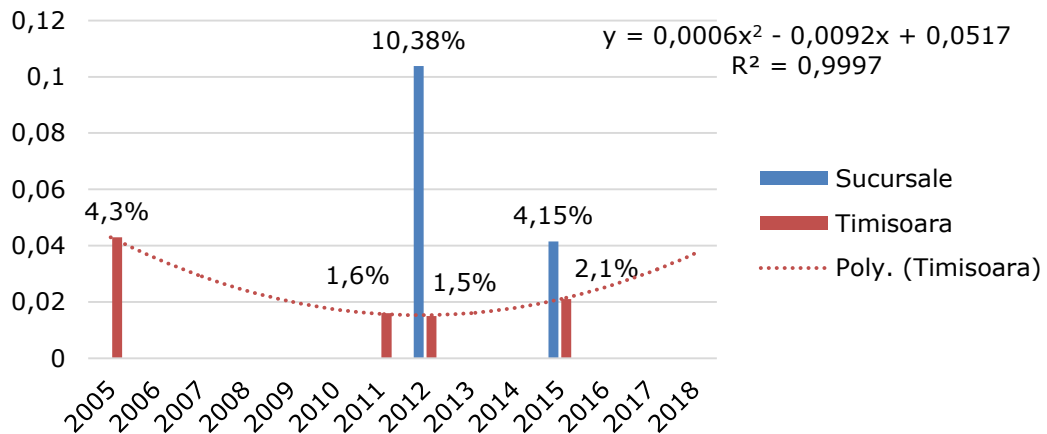


Fig. 4.20 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la „Culoarea neadekvată”

În ceea ce privește „Culoarea neadekvată” a apei, în municipiul Timișoara, procentele respondenților care menționează acest aspect sunt mici, situându-se între 1% și 4%, în perioada 2005 - 2015. Referitor la sucursale procentul este mai mare; în anul 2012, 10,38% dintre respondenții au perceput și reclamat o culoare neadekvată a apei potabile la robinet, dar la nivelul anului 2015, doar 4,15% mai sesizează această problemă în furnizarea apei (Fig. 4.20).

În cazul respondenților din sucursale, trendul este puternic descrescător, dar previziunea pentru răspunsurile clienților casnici din Timișoara arată o creștere ușoară a sesizărilor privind culoarea apei, dar la valori sub 4%. Aceste trenduri reflectă pe de-o parte îmbunătățirea calității apei potabile furnizate de societatea

comercială, dar și un bun management al reclamațiilor de la clienți (componentă și formă de manifestare a comunicării organizaționale cu acest tip de stakeholderi).

Concluziile cercetării privind caracterizarea dimensiunii „Incidente” a evidențiat diferențe minore privind percepțiile și comportamentul aferent grupurilor de clienților din municipiul Timișoara și a celor din sucursale, după cum se poate observa în Tabelul 4.6. Astfel, cercetările au evidențiat faptul că societatea comercială a făcut eforturi majore de îmbunătățire simultană a managementului reclamațiilor (managementul feed-back-ului de la clienți, intervenții rapide și prompte) și a calității apei furnizate. Astfel, se impune continuarea practicilor de management al reclamațiilor de la clienți/consumatori (ca parte integrantă a strategiei de comunicare organizațională) acestea contribuind substanțial la menținerea unui nivel calitativ superior, sustenabil al calității apei potabile furnizate către toți consumatorii.

Relaționarea rezultatelor investigației cu dimensiunile responsabilității sociale a evidențiat următoarele concluzii:

- *Dimensiunea socială și cea ecologică* sunt percepute în mod asemănător de către respondenții din municipiul Timișoara și de cei din sucursale, pentru cazul calității furnizării apei (presiune și proprietăți organoleptice), deci compania respectă dreptul la apă curată pentru toți clienții săi;
- *Dimensiunea culturală* – nu există diferențe majore de percepție a clienților casnici din Timișoara față de cei din sucursale, în ceea ce privește calitatea apei furnizate (presiuni și proprietăți organoleptice), deci în acest caz compania are un comportament etic, echitabil, transparent (adecvat valorilor asumate).

Tabelul 4.6 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Incidente”

Clienți/respondenți	Dimensiunea „Incidente” Caracteristici ale apei			
	Presiune	Gust	Miros	Culoare
Timișoara	Numărul reclamațiilor au fost în scădere, ca urmare numărul intervențiilor a fost în scădere, ceea ce reflectă creșterea continuă a calității apei furnizate.			
<i>Trend 2005-2015</i>	<i>În scădere</i>	<i>În scădere puternică</i>	<i>În scădere puternică</i>	<i>În scădere</i>
Sucursale	Numărul reclamațiilor au fost în scădere, ca urmare numărul intervențiilor a fost în scădere, ceea ce reflectă creșterea continuă a calității apei furnizate.			
<i>Trend 2012-2015</i>	<i>În scădere puternică</i>	<i>În scădere puternică</i>	<i>În scădere</i>	<i>În scădere puternică</i>

4.3.5 Încredere

„Încrederea” este o dimensiune care a fost analizată prin prisma a trei aspecte și anume:

- respondenții clienții au certitudinea că Aquatim SA Timișoara respectă normele și standardele în vigoare;
- respondenții clienții consumă apa de la robinet pentru băut;
- în momentul apariției unor defecte respondenții clienții au convingerea că Aquatim SA Timișoara le va remedia.

Investigarea acestei dimensiuni a identificat noi aspecte privind rolul și impactul comunicării organizaționale asupra percepției companiei și a preocupărilor

sale pentru responsabilitate socială (respect pentru lege, respect pentru cetățeni). Deci, dimensiunea „Încredere” a fost descrisă de trei variabile conform relațiilor 4.6.

$$\hat{\text{Încredere}} = f(\text{respectă normele și standardele} + \text{apa de la robinet se consumă pentru băut} + \text{remedierea defectelor}) \quad (4.6)$$

În Timișoara, procentele celor care consideră că Aquatim SA Timișoara respectă normele și standardele în vigoare variază între 35,8% și 74,3%, iar la nivel de sucursale, jumătate dintre respondenți sunt sceptici vizavi de acest aspect (Fig. 4.21). Pentru anul 2011, chestionarul aferente sondajului nu a cuprins întrebarea cu privire la percepția privind respectarea normelor și standardelor.

După cum se poate observa în Fig. 4.21, curba trendului pentru respondenții din sucursale este crescătoare ceea ce dovedește creșterea încrederii în comportamentul companie privind respectarea normelor și standardelor în vigoare. Curba trendului pentru respondenții din Timișoara înregistrează o scădere puternică pentru perioada previzionată 2016 – 2018. Ca urmare, se observă că rolul comunicării organizaționale trebuie să crească, în crearea unei percepții pozitive a consumatorilor (încredere) asupra respectării aspectelor legale aferente calității apei furnizate de Aquatim SA Timișoara.

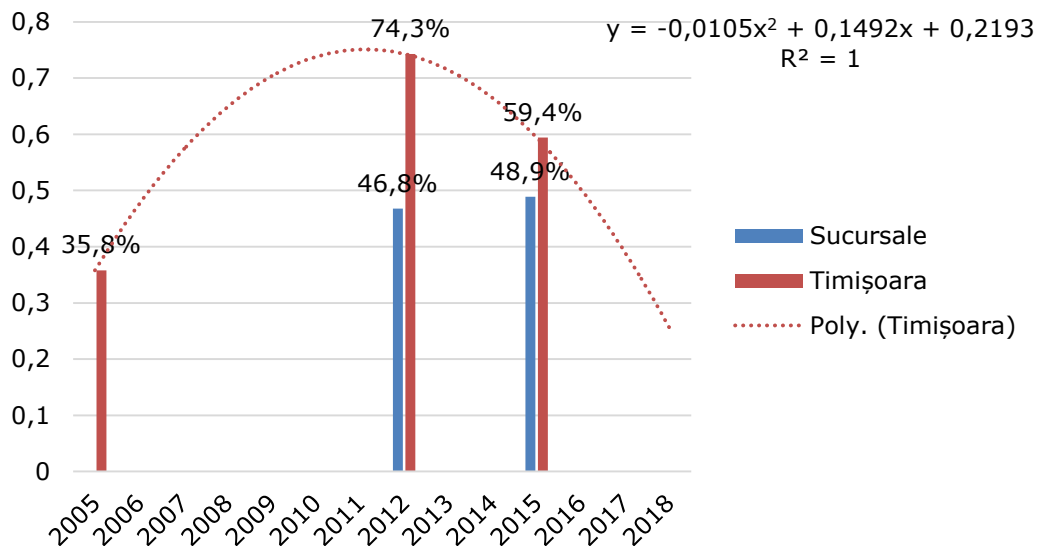


Fig. 4.21 Distribuția răspunsurilor cu privire la faptul că Aquatim SA Timișoara respectă normele și standardele în vigoare

Un indicator puternic ce evaluează nivelul de încredere al respondenților/clientilor în serviciile Aquatim SA Timișoara este utilizarea apei din rețea pentru băut (cu referire la apa tratată și distribuită de companie). Acest indicator a fost investigat doar în anii 2012 și 2015⁸⁰. Astfel, din analiza datelor prezentate în Fig. 4.22, se remarcă o creștere a procentului de respondenți/clienti care folosesc apa de la robinet pentru băut, atât în cazul celor din Timișoara, cât și în cazul celor din celelalte localități din aria de operare. Curbele trendului pentru

⁸⁰ www.aquatim.ro/posmediu

cele două categorii de respondenți/clienți sunt în creștere ceea ce reflectă creșterea rolului comunicării organizaționale întreprinse în perioada 2012 – 2015, pentru calitatea apei și modul acesteia de folosire, deci crearea unei percepții pozitive asupra responsabilității relativ la calitatea apei și respectul pentru cetățean.

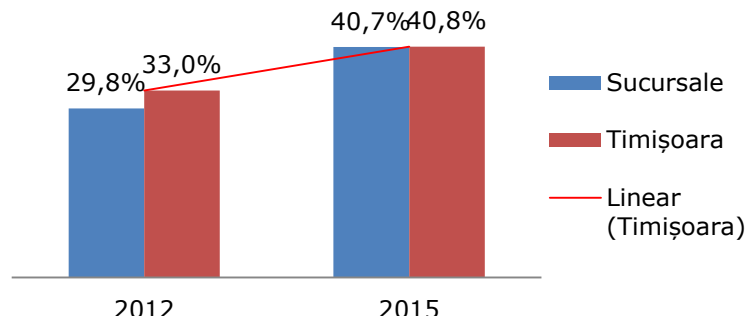


Fig. 4.22 Distribuția răspunsurilor cu privire la utilizarea apei potabile, opțiunea pentru băut

În cazul sesizării unor defecte a sistemului de alimentare cu apă, există o diferență între comportamentul respondenților din Timișoara comparativ cu cei din sucursale. Astfel, în Timișoara, procentul de „inactivitate” scade în ultimii ani de la peste 86,3% în anul 2005, până la 25,9% în anul 2015. Curba trendului este puternic descrescătoare ceea ce reflectă un comportament pasiv, ce se diminuează în timp, din partea respondenților/clienților în fața unor defecte în furnizarea apei (Fig. 4.23). Tot mai puțini consumatori nu reacționează la defecțiuni (comportament defensiv). Se poate remarca în acest caz, încrederea respondenților/clienților în respectul pe care compania îl acordă acestora („respect față de cetățeni”), iar acest fapt se datorează comunicării organizaționale eficiente (prin intermediul dispeceratului sau a personalului de intervenție și de la biroul de relații cu publicul, în acest caz).

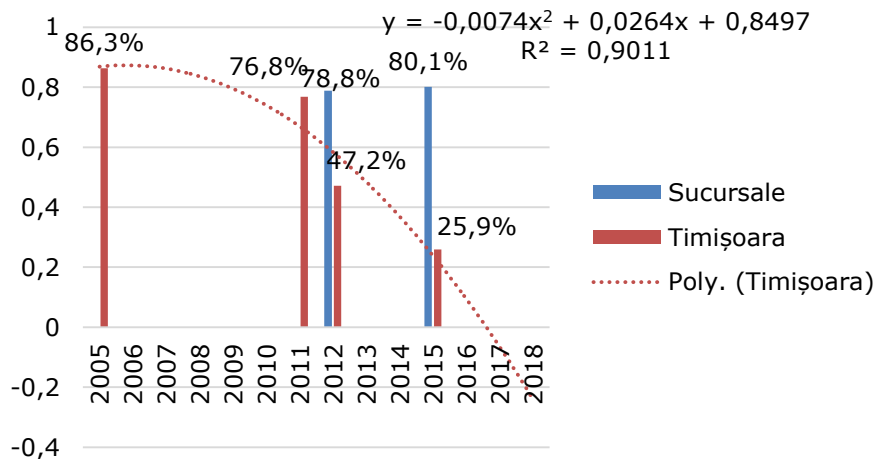


Fig. 4.23 Distribuția răspunsurilor cu privire la implicare în rezolvarea situațiilor (analiza răspunsului: „nu am făcut nimic”)

În cazul sucursalelor, nivelul celor care susțin că „nu au făcut nimic” este constant și relativ mare (aproximativ 80%, în perioada 2012 – 2015, Fig. 4.23). Ca urmare, se poate afirma că mesajele aferente comunicării organizaționale defectuoase (sesizate și în cazul analizei dimensiunii „Informare”) nu au contribuit la educarea consumatorului din sucursale, deci aceștia au o încredere limitată în capacitatea de operare a companiei. În concluzie, se confirmă existența unei strategii, politici inadecvate de comunicarea organizațională la nivelul respondenților/clientilor din sucursale în cazul avariilor, asociat cu o percepția slabă privind gradul de respect pe care compania îl acordă acestora.

În încercarea de a afla cauza „inactivității” respondenților, în cazul apariției unor defecte în rețeaua publică de distribuție a apei, au fost formulate întrebări suplimentare. Din analiza răspunsurilor (Fig. 4.24), s-a putut constata că majoritatea respondenților nu au reacții deoarece așteaptă ca această problemă să fie soluționată de către Aquatim SA Timișoara (au certitudinea că „problemele se vor rezolva în scurt timp”). La nivelul municipiului, în anul 2005, peste jumătate din respondenți/clienti au afirmat că „au rămas pasivi deoarece astfel de probleme se rezolvă de la sine, în scurt timp”. În anul 2011, procentul de răspunsuri similare a crescut la 66,90%, însă trendul a fost în scădere considerabilă în anii 2012 și 2015, când acest răspuns este ales de doar 11% dintre respondenți. Ca urmare, curba trendului pentru anii de previziune 2016 – 2018, este crescătoare, deci tot mai mulți clienții din Timișoara adoptă un comportament pasiv dar cu încredere în capacitatea companiei de a remedia defectelor într-un mod operativ (Fig. 4.24). Cauza dinamicii trendului asociată comportamentului al consumatorilor este datorat implementării proiectelor de investiții (lucrări de anvergură al nivelul rețelei de distribuție a apei) și care au condus la creșterea numărului și duratei defecțiunilor, iar adesea strategia de comunicare a acestora a fost deficitară (consumatorii nu au fost informați din timp sau deloc, deoarece canalele de comunicare au fost inadecvat alese).

La nivelul sucursalelor, procentele de răspuns sunt constante în jurul valorii de 35%, pentru perioada de analiza 2012 – 2015, curba trendului fiind ușor crescătoare, ceea ce reflectă o creștere a gradului de încredere în capacitatea de operare a companiei în caz de avarie.

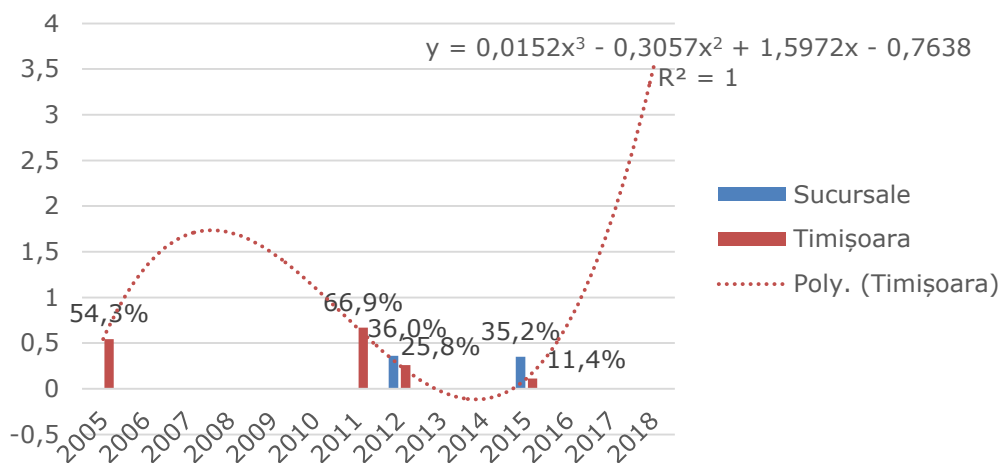


Fig. 4.24 Distribuția răspunsurilor cu privire la opțiunea aleasă „problemele se vor rezolva în scurt timp”

Concluziile cercetării privind caracterizarea dimensiunii „Încredere” au evidențiat diferențe majore ale procesului de comunicare între grupul clienților din municipiul Timișoara și a celor din sucursale, după cum se poate observa în Tabelul 4.7. Ca urmare, cercetarea a scos la iveală carențe în realizarea tactică a procesului de comunicare în cazul sucursalelor, și care pot fi interpretate sau asociate cu imposibilitatea de a găsi canale de comunicare adecvate și de a acoperi teritorii largi cu personalul specializat de la departamentul de comunicare, precum și o slabă relaționare cu primăriile locale (ca stakeholderi importanți ai procesului). Astfel, se impune ca procesul de comunicare (informare) să fie actualizat, îmbunătățit, redefinit pentru ca în viitor, aceste diferențe să nu mai existe.

Analiza relației „Încredere” cu dimensiunile responsabilității sociale a conferit noi indicii privind direcționarea noii strategii de comunicare:

- *Dimensiunea socială și cea ecologică* sunt parțial satisfăcute, deoarece procentul celor care consumă apa de la robinet pentru băut este relativ mic. Îmbucurător este trendul crescător al acestui factor;
- *Dimensiunea etică* este parțial satisfăcută deoarece aproximativ jumătate dintre respondenți declară că apa furnizată respectă normele și standardele în vigoare;
- *Dimensiunea sistem de valori* este puternic confirmată de comportamentul respondenților/clienților casnici, analiza răspunsurilor a confirmat următoarele valori ale companiei: integritate, loialitate, responsabilitate și transparență față de calitatea apei și clienții deserviți, respectul legii (cu îndoiele privind respectarea normelor și standardelor pentru calitatea apei) și profesionalism (în remedierea rapidă a defectelor);
- *Dimensiunea culturală* – analiza a scos la iveală diferențe ale impactului procesului de comunicare în ceea ce privește respondenții din Timișoara față de cei din sucursale și în consecință comportamente diferențiate față de factorii considerați. Se impune o mai mare grijă în promovarea valorilor organizației referitoare la: echitate, dialog și consens față de ambele categorii de clienți.

Tabelul 4.7 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Încredere”

Clienți/ respondenți	Dimensiunea „Încredere”		
	Aquatim SA Timișoara respectă normele și standardele în vigoare	Consum apa de la robinet pentru băut	Am convingerea că Aquatim SA Timișoara va remedia defectele
Timișoara	Clienții au un nivel ridicat de încredere.	Din ce în ce mai mulți consumatori beau apă de la robinet (aprox. 30% în 2012, aprox. 40% în 2015).	Încredere mare obținută datorită campaniilor de comunicare și intervenției, remedierii rapide a defectelor.
<i>Trend 2005-2015</i>	<i>A crescut până în 2012, iar apoi a scăzut.</i>	<i>Crescător</i>	<i>Puternic descrescător (proгноza: puternic crescător).</i>
Sucursale	Mai mult de jumătate dintre clienți NU au încredere (47-49% dintre respondenți).	Din ce în ce mai mulți consumatori beau apă de la robinet (aprox. 30% în 2012, aprox. 40% în 2015).	Clienți a căror comportament nu a fost modelat, influențat de comunicarea organizațională.
<i>Trend 2012-2015</i>	<i>Ușor crescător</i>	<i>Crescător</i>	<i>Ușor crescător</i>

4.3.6 Satisfacție față de servicii

Evaluarea satisfacției clienților este un subiect amplu dezbătut în literatura de specialitate deoarece el se află în strânsă relație cu managementul calității și marketingul. De asemenea, indicatorul „gradul de satisfacție al clientului” reflectă performanța organizațională, fiind evaluat prin intermediul unor indicatori cheie de performanță (Key Performance Indicator, KPI).

În ceea ce privește managementul calității, Aquatim SA Timișoara are implementat standardul SR EN ISO 9001:2008. Acesta fost actualizat, în anul 2015, cu introducerea unor noi concepte de genul leadership și angajament, dar și cu cerințe suplimentare de evaluarea performanțelor și a satisfacției clienților. Standardul actual, denumit „Sisteme de management al calității”, prevede, la articolul 8.2.1, următoarele:

„Organizația trebuie să monitorizeze informațiile referitoare la percepția clientului asupra afacerii, de către acesta, a cerințelor sale, ca una dintre modalitățile de măsurare a performanței sistemului de management a calității. Trebuie determinate metode pentru obținerea și folosirea acestor informații”.

Analiza dimensiunii „Satisfacție față de servicii” a identificat noi aspecte privind rolul și impactul comunicării organizaționale asupra percepției companiei și a preocupărilor sale pentru calitatea serviciilor și responsabilitate socială. Deci, dimensiunea a fost descrisă de trei variabile conform relațiilor 4.7.

Satisfacție față de servicii = f(satisfacția asupra serviciilor + soluționarea cererilor/reclamațiilor/problemelor + interacțiunea cu angajații companiei) (4.7)

În acest context, compania Aquatim SA Timișoara a făcut demersurile de armonizare a practicilor sale la noul format al standardului SR EN ISO 9001:2015, acestea fiind coroborate și definind sistemul integrat de mediu-calitate-securitate, în conformitate și cu standardele ISI 14000 și OHSAS 18001⁸¹.

Conform (Drăgulănescu, 2011), starea de satisfacție sau de insatisfacție a unui client este „o stare psihologică care, pentru cei mai mulți oameni, reprezintă un concept ambiguu și abstract”. Modul de manifestare a acestei stări poate varia foarte mult de la un client la altul, în aceleași condiții de îndeplinire a cerințelor produsului sau serviciului. Aceste prezumții au fost luate în considerare și în cazul analizei și interpretărilor rezultatelor de cercetare, relativ la această dimensiune, în cazul companiei Aquatim SA Timișoara⁸².

Astfel, cercetările efectuate în perioada 2005 – 2015, au evidențiat note medii peste 7 pentru satisfacția respondenților/clientilor față de serviciile oferite de companie. Note mai mari au fost acordate de respondenții/clientii din Timișoara, față de cei din sucursale (Fig. 4.25). În consecință, la nivel de satisfacție generale, curba trendului este ușor descrescătoare în cazul respondenților/clientilor din Timișoara, față de cea a celor din sucursale care este în creștere ușoară. Ceea ce este însă de reținut este nivelul de evaluare între municipiu și sucursale, diferența dintre acestea fiind de aproape o unitate din 10.

Explicațiile privind aceste fenomene, pot fi asociate cu următoarele constatări:

- respondenții/clientii din Timișoara au fost supuși presiunii realizării investițiilor, asociate cu deteriorarea procesului de furnizare a apei, întreruperi frecvente ceea ce a condus la creșterea gradului de insatisfacție. Deși procesul de comunicare al companiei cu această categorie de clienți a fost unul bun, eficient, aceștia NU au înțeles eforturile companiei și nu au arătat înțelegere față de acestea;
- respondenții/clientii de la nivelul sucursalelor au fost mai severi în aprecierea satisfacției față de serviciile oferite, pe de-o parte datorită necunoașterii modului de operare, a investițiilor derulate, comportament generat de comunicare organizațională defectuoasă. Percepția asupra serviciilor oglindește în acest caz, și slaba colaborare a companiei cu autoritățile locale aferente sucursalelor (soluție pentru creșterea nivelului de informare și crearea unei percepții pozitive față de serviciile oferite).

⁸¹ Declarația managerului general, disponibilă la:

www.aquatim.ro/uploads/files/companie/Politica%202017_print.pdf

⁸² www.aquatim.ro/posmediu/

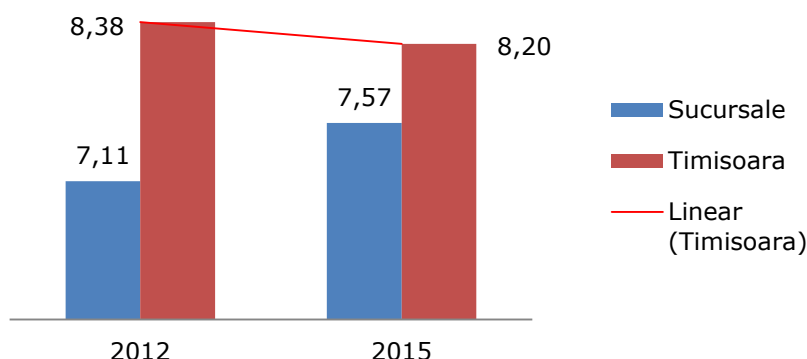


Fig. 4.25 Note acordate satisfacției privind serviciile Aquatim SA Timișoara

Referitor la soluționarea cererilor clienților Aquatim SA Timișoara, situația este prezentată în Fig. 4.26. În anul 2012, 58,3% dintre respondenții care aparțin de sucursale, precum și 54,5% dintre respondenții din Timișoara afirmă că cererea lor a fost rezolvată. Iar în anul 2015: 70% dintre respondenții care aparțin de sucursale, precum și 60,3% dintre respondenții din Timișoara afirmă ca au fost rezolvate cererile lor. În cazul ambelor categorii de respondenți/clienti curbele de trend arată o creștere ușoară a procentelor relativ la răspunsurile afirmative cu privire la soluționarea cererilor, ceea ce se explică prin:

- creșterea operativității companiei în soluționarea cererilor de la clienți, datorită creșterii eficienței în activitate a personalului de la compartimentul de relații cu publicul și a celor de la intervenție;
- îmbunătățirea comunicării organizaționale cu stakeholderi de tip clienți ceea ce a condus la o mai bună percepție a modului în care compania operează în situații de criză.

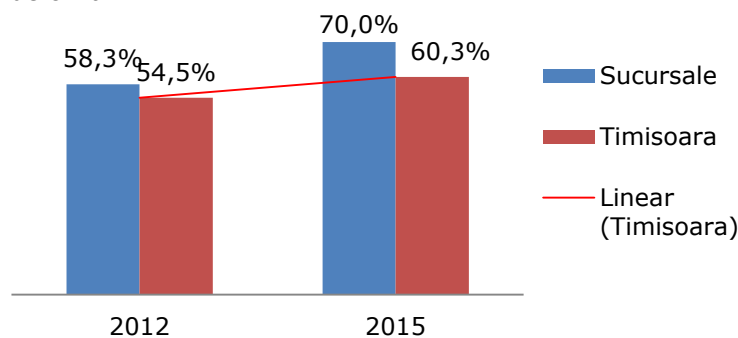


Fig. 4.26 Distribuția răspunsurilor afirmative cu privire la soluționarea cererilor

Analizând timpul de remediere al defectelor a putut fi descrisă operativitatea, eficiența companiei în managementul crizei, legat de furnizarea serviciilor de apă. Astfel, în anul 2012, 38,5% dintre respondenții/clientii care aparțin de sucursale au afirmat că problema s-a rezolvat „în mai mult de o săptămână”, iar în anul 2015, 41,7% afirmau că problema s-a rezolvat „în câteva zile”. Acest indicator a cunoscut cea mai mare scădere, după cum o demonstrează curba trendului (Fig. 4.27).

Analiza timpului de soluționare a defectelor (problemelor semnalate, reclamațiile), la nivelul respondenților/clientilor din municipiul Timișoara, a scos în

evidență faptul că, pe parcursul perioadei 2005 - 2015, numărul celor cărora li se rezolvă problema într-un interval de „câteva ore” păstrează o valoare constantă de aproximativ 32%. Similare este situația și celor care declară că problema lor a fost rezolvată „într-o zi”, valoare medie a acestui indicator fiind de 25%. Variații importante sunt identificate la nivelul anului 2015 relativ la cererile rezolvate „în câteva zile”, acestea cunoscând o scădere drastică în favoarea cererilor rezolvate „într-o săptămână” (Fig. 4.28).

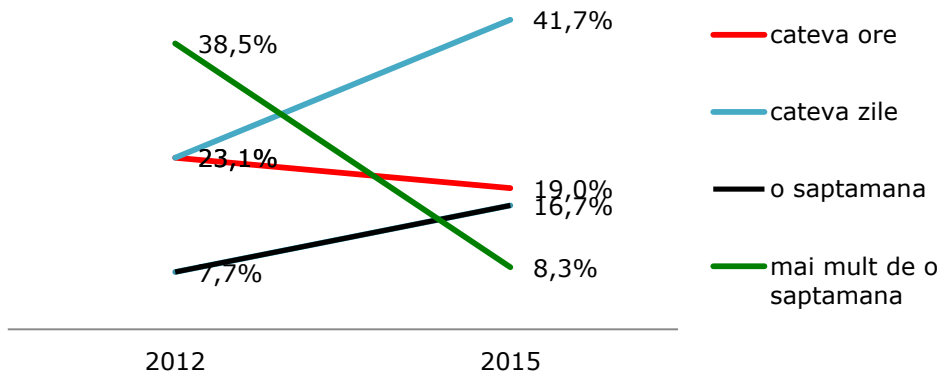


Fig. 4.27 Distribuția timpului de soluționare a defectelor la nivelul sucursalelor

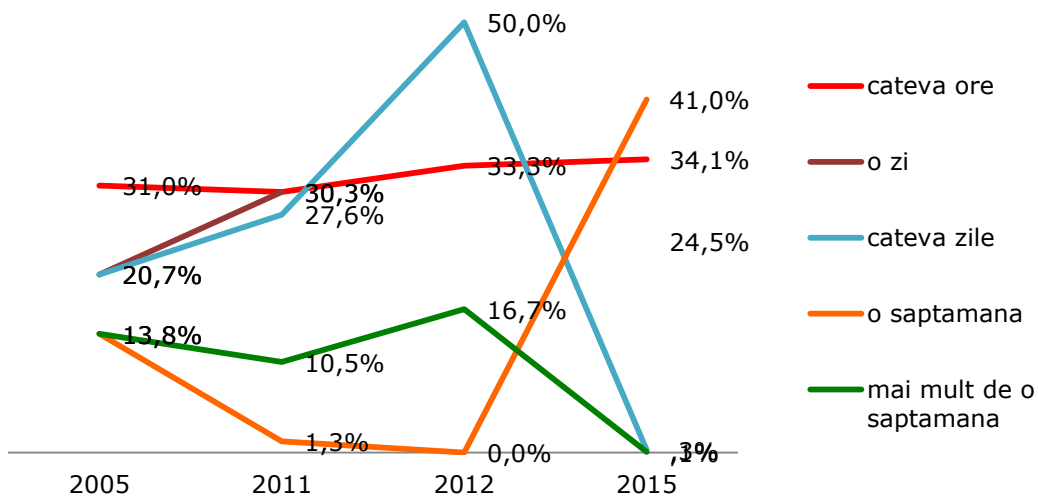


Fig. 4.28 Distribuția timpului de soluționare a defectelor în Timișoara

Analiza individualizată a cererilor rezolvate în „câteva ore” evidențiază faptul că acest indicator cunoaște, la nivelul municipiului Timișoara, o ușoară creștere de la 31% în anul 2005, la 34,1% în anul 2015 (Fig. 4.29). În ceea ce privește analiza aceluiași indicator, la nivelul sucursalelor, se observă o scădere a capacității de intervenție între 2012 și 2015. Trendurile asociate acestor serii de date au pus în evidență o diferență sesizabilă în percepția capacității de intervenție între respondenții/clientii din Timișoara față de cei din sucursale. De asemenea, aceste

fenomene se datorează amplorii lucrărilor de remediere de la Timișoara față de cele din sucursale care necesită un timp mai mare pentru logistica intervenției (deplasări la și de la locul defectiunii).

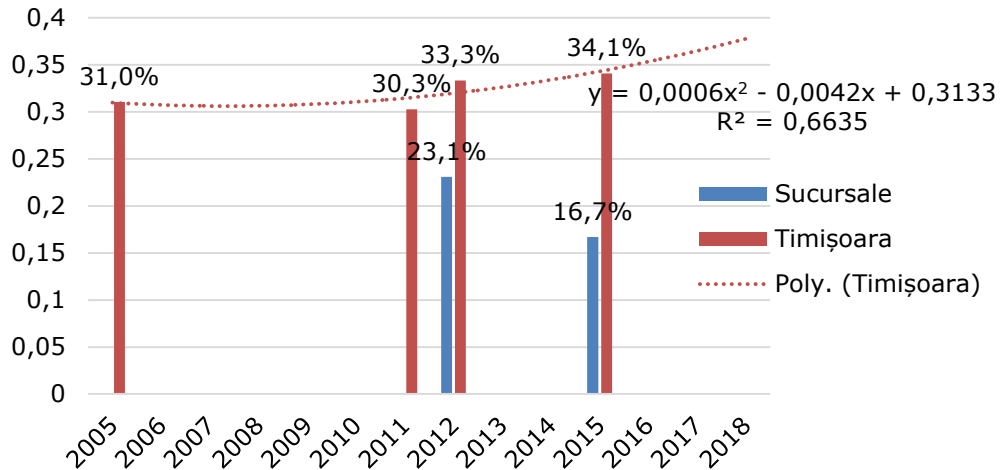


Fig. 4.29 Distribuția răspunsurilor cu privire la intervalul de „câteva ore” pentru soluționarea defectelor

În anul 2005 respondenții din Timișoara dau nota medie 5,97 modului cum a fost rezolvată problema reclamată/sesizată, în anul 2011 această notă medie crește la 6,37. În anul 2012, respondenții/clientii care aparțin de sucursalele Aquatim au acordat o nota medie de 5,04, în timp ce cei din Timișoara au apreciat modul de rezolvare al reclamațiilor cu o notă medie de 9,65. În anul 2015 respondenții/clientii din sucursale au acordat o notă medie de 7,24, iar cei din Timișoara, o notă medie de 9,16 (Fig. 4.30).

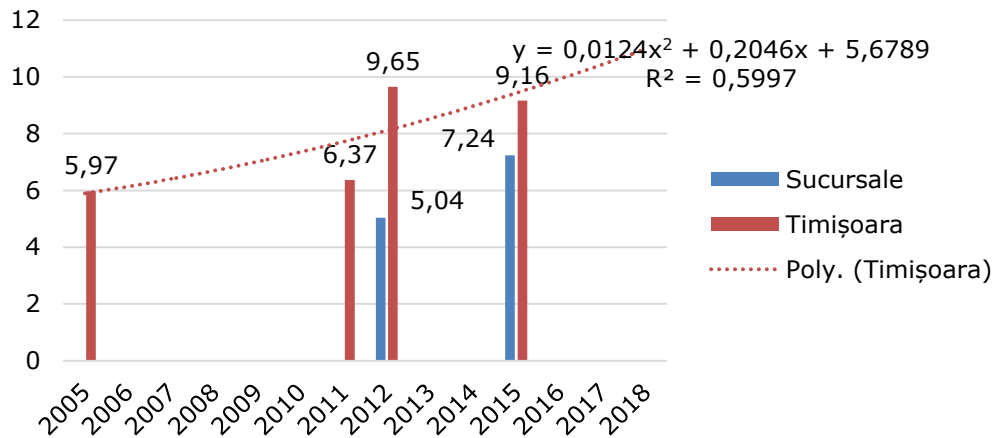


Fig. 4.30 Notele acordate pentru modul de soluționare a problemelor

După cum se poate observa din Fig. 4.30, curbele de trend aferente celor două categorii de respondenți demonstrează un nivel crescut al satisfacției față de

modul în care compania a intervenit în remedierea problemelor (cu diferențe majore de percepție între clienții din Timișoara și cei din sucursale). Totuși, răspunsurile au demonstrat o capacitate mărită de operare în managementul crizei, pornind de la o bună comunicare cu consumatorii, fapt consemnat și prin aprecierea calității lucrărilor de intervenție apreciată cu note bune, după cum se poate observa în Fig. 4.31. Astfel, în anul 2015, respondenții clienții din sucursale au apreciat cu nota medie 7,89 lucrările de îmbunătățire a sistemului de apă potabilă, în timp ce respondenții din Timișoara au apreciat această activitate cu o notă de 8,6.

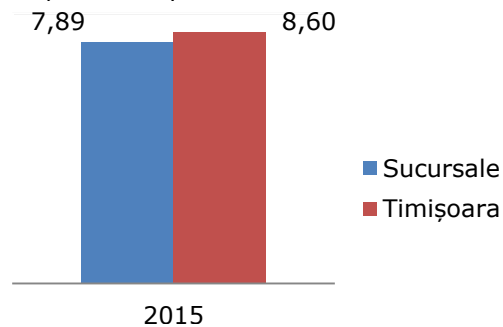


Fig. 4.31 Notele acordate pentru lucrările de investiții din anul 2015

În final, au fost analizate unele aspecte ce definesc modul de interacțiune al clienților, consumatorilor cu personalul companiei Aquatim SA Timișoara.

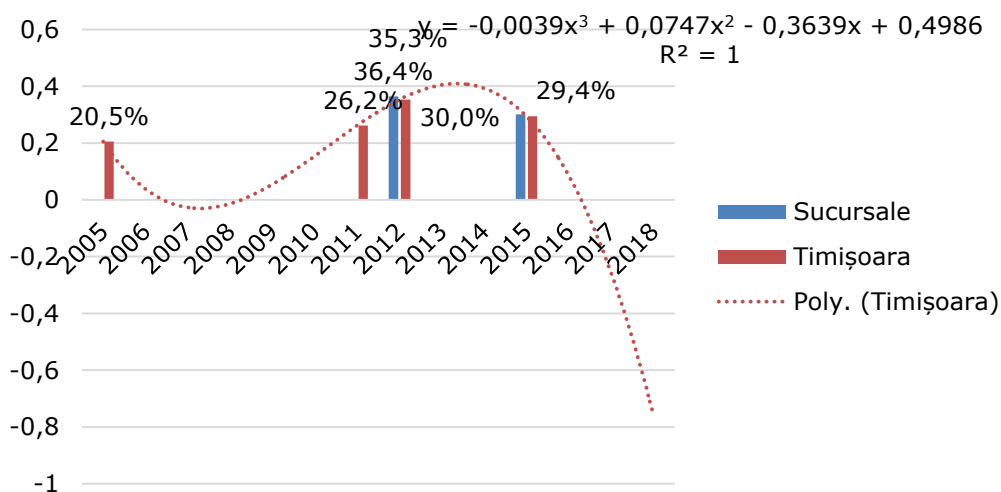


Fig. 4.32 Procentul persoanelor care au intrat în contact cu angajați Aquatim SA Timișoara

După cum se poate observa din Fig. 4.32, în anul 2005, 20,5% dintre clienții casnici din Timișoara au intrat în contact cu angajații Aquatim SA Timișoara. Numărul acestora a crescut constant până în anul 2012 (la 35%), iar ulterior cunoaște o ușoară scădere până în anul 2015 (doar 29,4% din respondenți au recunoscut că au intrat în contact cu personalul companiei). Aceeași ușoară scădere de la anul 2012 la anul 2015 se observă și în cazul clienților din sucursale (de la 36,4% în anul 2012 la 30% în anul 2015). Trendurile în scădere aferente celor două

categoriilor de respondenți/clienti, arată o creștere a capacității de operare a companiei (datorată optimizării tehnice a rețelei de distribuție a apei, prin investiții), simultan cu creșterea încrederii clienților față de companie.

Comportamentul angajaților Aquatim SA Timișoara a fost caracterizat prin aprecierile, răspunsurile date de respondenți (note acordate) asupra trei aspecte: „Promptitudine”, „Respect” și „Eficiență”.

În ceea ce privește „Promptitudinea” angajaților Aquatim SA Timișoara (Fig. 4.33), se observă prezența unui trend crescător la nivel de municipiu Timișoara de la 8,19 în anul 2005, la 9,31 în anul 2015. La nivel de sucursale, percepția asupra „Promptitudinii” angajaților companiei rămâne la o valoare constantă de 8,4 în cazul ambelor sondaje de opinie realizate în anii 2012 și 2015.

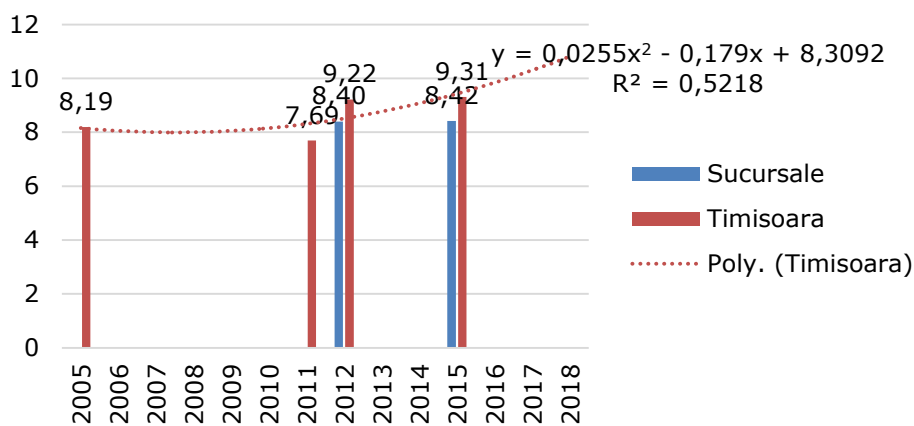


Fig. 4.33 Notele acordate angajaților companiei la aspectul „Promptitudine”

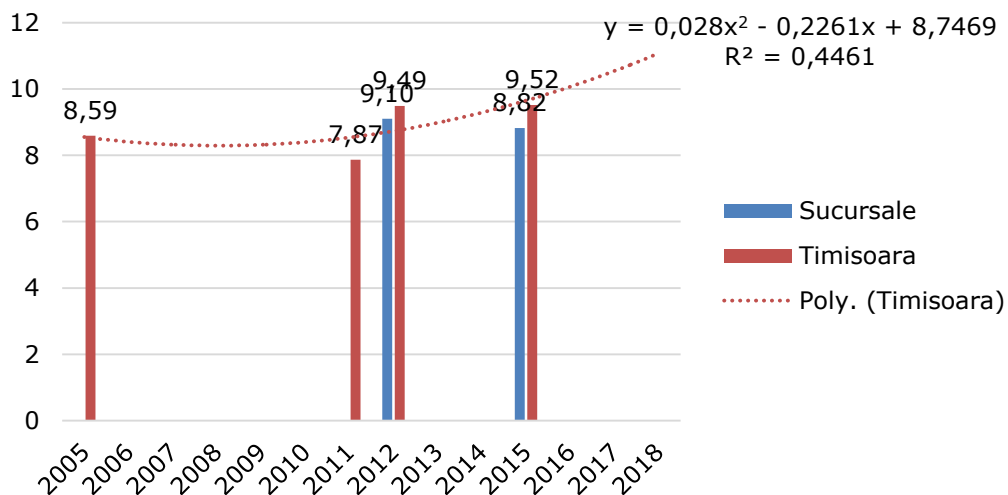


Fig. 4.34 Notele acordate angajaților companiei la aspectul „Respect”

În ceea ce privește „Respectul” angajaților Aquatim SA Timișoara față de clienții/respondenții din Timișoara, aceștia au acordat o nota medie de 8,87, în perioada de analiză, dinamica fiind una intensă (Fig. 4.34): (a) în perioada 2005 –

2011, percepția clienților este în scădere de la 8,59 la 7,87; (b) în perioada 2011 - 2015, percepția clienților este în creștere la 9,52. Trendul notelor acordate de respondenții/clienții din sucursale este unul descrescător de la 9,10 în anul 2012 la 8,82 în anul 2015 (Fig. 4.34).

Ca și pentru ceilalți indicatori de caracterizare a relației clienților cu angajații Aquatim SA Timișoara, și în cazul „Eficienței” se remarcă prezența unui trend crescător, în perioada 2005 - 2015, în cazul respondenților din Timișoara. În ceea ce privește respondenții din sucursale, notele obținute pentru „Eficiența” angajaților companiei se poziționează la aproximativ o unitate din 10 mai jos și cunoaște un trend descrescător, în perioada 2012 - 2015 (Fig. 4.35).

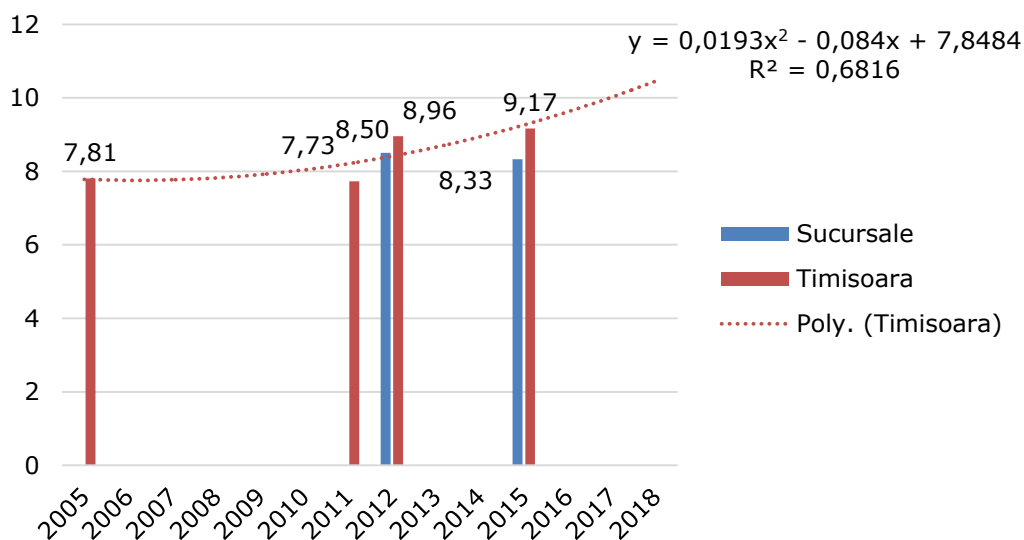


Fig. 4.35 Notele acordate angajaților companiei pentru „Eficiență”

Concluziile cercetării privind caracterizarea dimensiunii „Satisfacția față de serviciile” oferite de companie au evidențiat diferențe majore de percepție ale procesului de comunicare privind activitatea companiei, între grupul clienților din municipiul Timișoara și a celor din sucursale, după cum se poate observa în Tabelul 4.8. Ca urmare, cercetarea a scos la iveală curențe în realizarea tactică a procesului de comunicare în cazul sucursalelor, și care pot fi interpretate sau asociate cu incapacitatea personalului specializat al Aquatim SA Timișoara de a proiecta și implementa o strategie adecvată și diferențiată categoriilor și subcategoriilor de stakeholderi, precum și neimplicarea primăriilor locale în cadrul procesului de comunicare. Astfel, cercetarea a evidențiat necesitatea îmbunătățirii, re-definirii comunicării organizaționale.

Analiza dimensiunilor responsabilității sociale asociate dimensiunii „Satisfacție” a permis elaborarea următoarelor concluzii:

- *Dimensiunea socială* este demonstrată de notele acordate de respondenți pentru modul de rezolvare a problemelor legate de asigurarea continuității accesului la sursa de apă potabilă;
- *Dimensiunea etică* a fost confirmată de comportamentul eficient, responsabil și respectuos al angajaților companiei față de clienți;
- *Dimensiunea economică* este dovedită parțial de promptitudinea intervențiilor în managementul crizei;

- *Dimensiunea sistem de valori* – analiza a evidențiat manifestarea următoarelor valori ale Aquatim SA: integritate, loialitate, responsabilitate, transparentă, etică și profesionalism dovedite prin notele acordate de respondenți/clienți față de calitățile angajaților companiei și față de comportamentul general în situațiile de criză (cereri, reclamații, probleme remediate);
- *Dimensiunea culturală* este parțial satisfăcută datorită diferențelor de percepție a respondenților/clienților din sucursale față de cei din Timișoara relativ la serviciile oferite de companie.

Tabelul 4.8 Centralizarea răspunsurilor aferente dimensiunii „Satisfacție”

Clienți/respondenți	Dimensiunea „Satisfacție”		
	Percepția serviciilor	Percepția asupra soluționării cererilor, reclamațiilor, problemelor clienților	Percepția asupra angajaților
Timișoara Nota medie 8,50	Nota medie 8,29	Nota medie 8,60	Nota medie 8,63 (Promptitudine 8,60, Respect 8,87, Eficiență 8,42)
<i>Trend 2005-2015</i>	<i>A scăzut ușor în perioada 2012 - 2015</i>	<i>Crescător / descrescător</i>	<i>Crescător</i>
Sucursale Nota medie 7,94	Nota medie 7,34	Nota medie 7,89	Nota medie 8,60: (Promptitudine 8,41, Respect 8,96, Eficiență 8,42)
<i>Trend 2012-2015</i>	<i>Ușor crescător</i>	<i>Crescător</i>	<i>Ușor descrescător</i>

4.3.7 Analiza extinsă asupra unor particularități ale rezultatelor cercetărilor la nivelul anului 2015

În vederea elaborării unor măsuri specifice ce trebuie adoptate pentru îmbunătățirea percepției clienților asupra comunicării organizaționale în relație cu dimensiuni ale responsabilității sociale, în cazul companiei Aquatim SA Timișoara, a fost realizată o analiză extinsă asupra unor particularități ale rezultatelor sondajului de opinie din anul 2015, atât la nivelul clienților casnici din Timișoara, cât și la nivelul celor din sucursale. Astfel, cercetarea extinsă a urmărit descrierea profilului persoanelor care:

1. NU folosesc apa distribuită de Aquatim SA Timișoara pentru băut;
2. sunt neinformați sau incorect informați cu privire la procesul de tratare a apelor uzate.

Un al treilea aspect, de interes pentru cercetarea de față, a fost interpretarea răspunsurilor date de clienții casnici relativ la sursa de informare la care au recurs pentru a cunoaște problemele ce au intervenit în furnizarea serviciilor de apă și canal.

Aspectele luate în considerare pentru analiza extinsă sunt definitorii pentru descrierea percepției clienților față de eforturile de responsabilitate socială ale companiei.

a. Analiza profilului celor care „nu folosesc apa de la robinet pentru băut”

Pornind de la premisa că respondenții care susțin că „beau apă de la robinet”, tratată și distribuită de Aquatim SA Timișoara au încredere în faptul că aceasta respectă normele de calitate, s-a considerat oportună analiza sociologică a celeilalte categorii de respondenți, care susțin că „NU beau apă de la robinet”. Într-un registru comparativ, media notelor acordate serviciilor oferite de Aquatim SA Timișoara de către cei care „folosesc apa de la robinet pentru băut”, este de 8,39, iar cei care „NU beau apă de la robinet”, au acordat serviciilor o medie a notelor de 7,38 (Fig. 4.36).

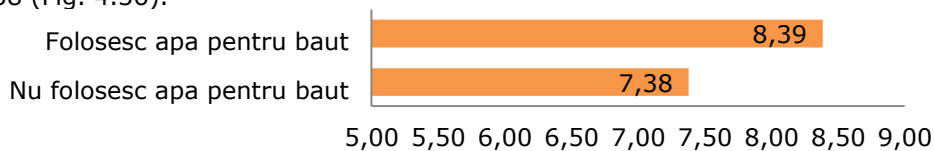


Fig. 4.36 Media gradului de mulțumire asupra serviciilor oferite de Aquatim SA Timișoara

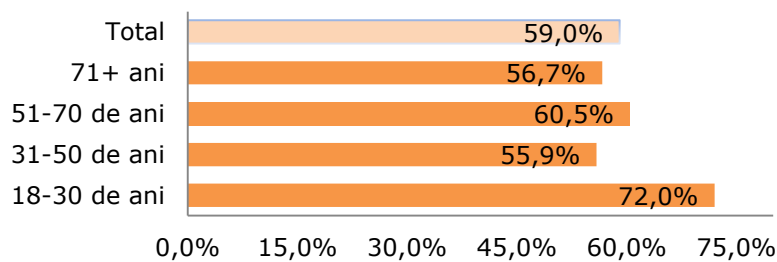


Fig. 4.37 Caracterizarea în funcție de vârstă a celor care „NU beau apă de la robinet”

Diferențierea în funcție de gen nu este relevantă deoarece procentul respondenților bărbați este aproximativ egal cu cel al respondenților femei care susțin că „NU beau apa de la robinet”. În ceea ce privește analiza în funcție de vârstă (Fig. 4.37), cea mai mare notă acordată (72 %) a fost înregistrată pentru respondenții cu vârsta cuprinsă între 18 și 30 de ani.

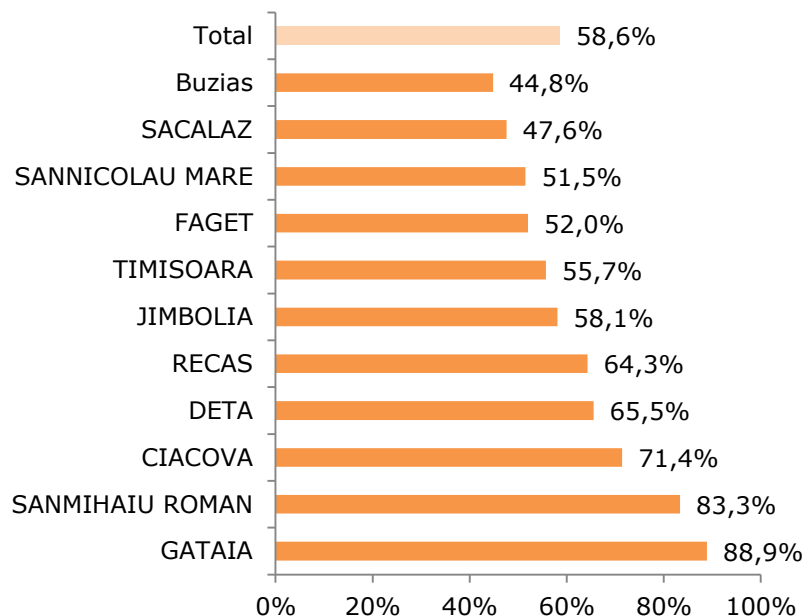


Fig. 4.38 Distribuția procentuală pe localități a celor care „NU beau apă de la robinet”

Conform reprezentării din Fig. 4.38, la nivelul sucursalelor, în localitățile Buziaș și Săcălaz s-a observat cel mai mic procentaj al celor care „NU folosesc apa de la robinet pentru băut” (dar cu procente de sub 50%). La polul opus (cei mai mulți respondenți care „NU folosesc apa de la robinet pentru băut”) s-au situat respondenții din localitățile Gătaia (88,9%) și Sânmihaiul Român (83,3%). Respondenții din municipiul Timișoara (55,7%) se încadrează sub nivelul mediu al celor care „NU folosesc apa pentru băut”; jumătate din respondenții municipiului Timișoara nu au încredere în apa furnizată de Aquatim SA (Fig. 4.38).

Având în vedere rezultatele de cercetare în acest caz, și pentru creșterea încrederii clienților față de companie și serviciile furnizate de aceasta, se recomandă realizarea unor *campanii de informare (agresive, bine direcționate și utilizând canale de comunicare eficiente, adecvate)* cu privire la faptul că parametrii de calitate ai apei potabile sunt monitorizați în permanență, atât la ieșirea din stațiile de tratare, cât și pe traseul rețelei de distribuție și că aceasta respectă normele de calitate impuse de legislația în vigoare (conform datelor publice furnizate pe site-ul companiei). Grupul țintă al campaniilor, trebuie să vizeze în special segmentul populației cu vârsta cuprinsă în intervalul 18 - 30 ani, aceștia putând acționa ca lideri de opinie în extinderea obiceiului privind consumul de apă de la robinet. Totodată, campaniile de informare vor fi adresate clienților din toate localitățile în care compania Aquatim SA Timișoara operează (sucursale și municipiul Timișoara).

b. Analiza răspunsurilor date de clienții neinformați cu privire la aspecte ecologice

Această analiză a oferit detalii suplimentare cu privire la profilul clienților neinformați asupra aspectelor ecologice (menționate în descrierea dimensiunii „Conștientizare ecologică”) și care trebuie acceptate la plată (servicii de transport și

tratate a apei uzate înainte de deversarea în emisar). Analiza a fost realizată ținând cont de variabilele: gen, vârstă, localitatea și cartierul de domiciliu al respondenților/clientilor.

La întrebarea „Ce se întâmplă cu apa folosită care ajunge în rețeaua de canalizare?” a fost evidențiat faptul că respondenții de gen feminin sunt cel mai puțin informați cu privire la acest aspect (rata de răspuns 77,3%, după cum se poate observa în Fig. 4.39). Lipsa informării este remarcată și în cazul distribuției pe grupe de vârstă a respondenților (de exemplu, 84% din cei cu vârsta cuprinsă între 18 și 30 de ani sunt neinformați), după cum se poate observa în graficul din Fig. 4.40.

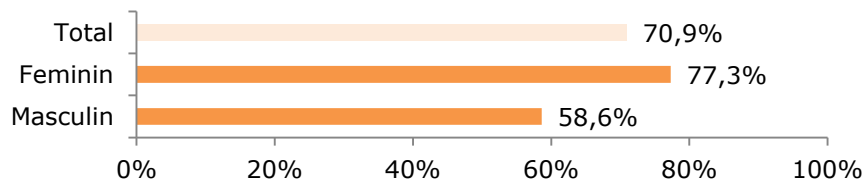


Fig. 4.39 Distribuția în funcție de gen a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”

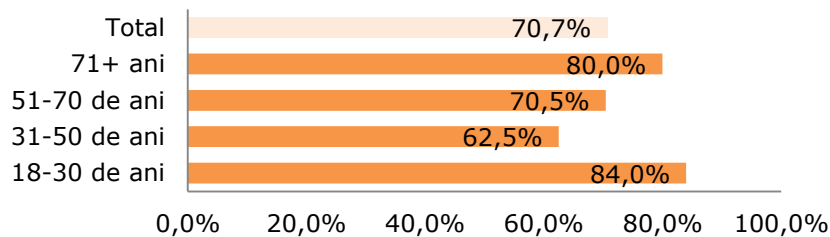


Fig. 4.40 Distribuția în funcție de vârstă a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”

Ca o concluzie generală, se poate afirma că atât în ceea ce privește distribuția răspunsurilor pe genuri, cât și în cazul celei pe vârste s-a remarcat o slabă percepție a populației cu privire la eforturile depuse de companie pentru transportul și tratarea apei uzate. Această situație poate fi explicată prin ineficiența campaniilor de informare (mesaje, canale de comunicare inadecvate sau deficitar concepute, alese în raport cu stakeholderul client) sau prin managementul ineficient al comunicării organizaționale (planificarea, organizarea, conducerea și controlul/feed-back defectuoase, strategii formulate generalist și care nu se adaptează specificului, subcategoriilor de clienți ai companiei).

În ceea ce privește nivelul de informare pe localități (Fig. 4.41), nici un respondent din Ciocova nu a recunoscut că este informat cu privire la procesul de tratare a apei uzate (0%). Alte localități, a căror respondenți au înregistrat niveluri mai scăzute de informare, au fost Gătaia (88,9%), Jimbolia (80,6%) și Făget (80%). La polul opus s-au situat Timișoara (61,2%) și Deta (62,1%), respondenții/clientii din aceste localități fiind într-un mic procent informați.

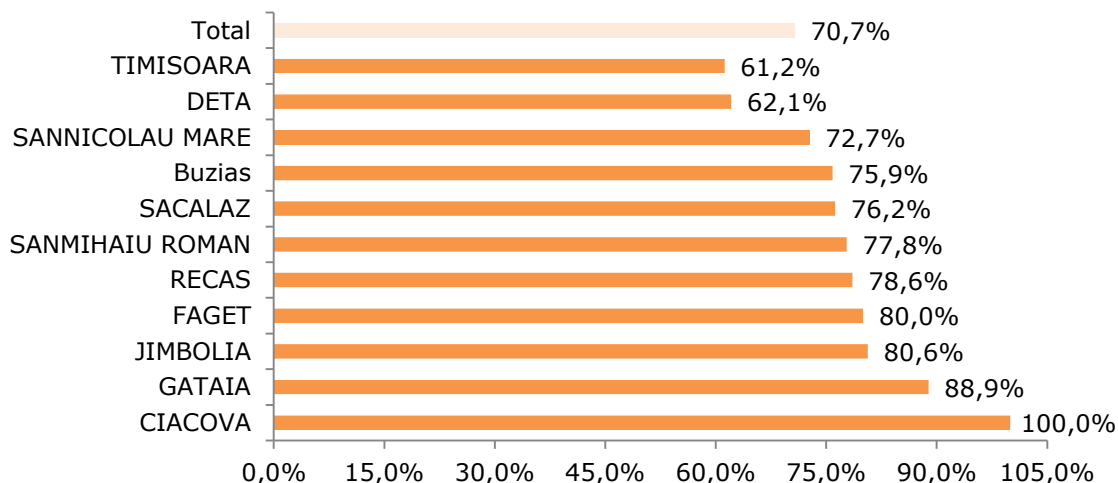


Fig. 4.41 Distribuția pe localități a celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”

La nivelul municipiului Timișoara, cartierele Aradului (42,9%) și Lipovei (43,8%) au cel mai mic număr de persoane neinformate și deci, cel mai mare nivel de informare cu privire la tratarea apelor uzate. Cartierele Girocului (81,8%) și Calea Șagului+ Iosefin (71%) se află la polul opus, fiind cel mai puțin informate cartiere cu privire la tratarea apelor uzate (Fig. 4.42).

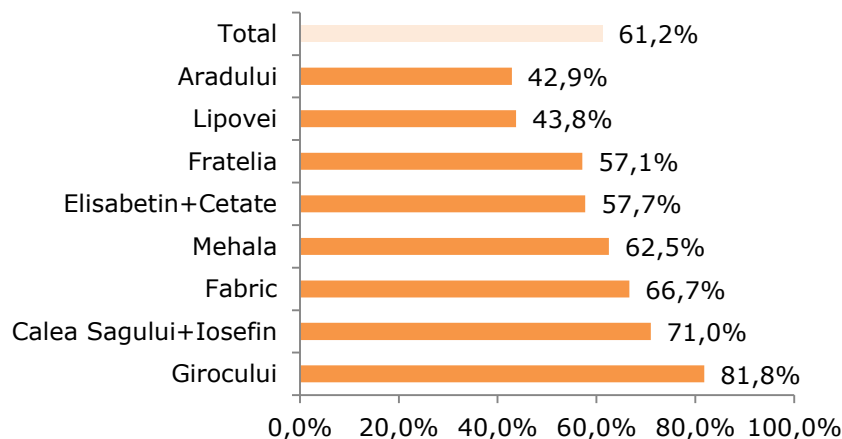


Fig. 4.42 Distribuția pe cartiere ale municipiului Timișoara a răspunsurilor celor care „NU sunt informați corespunzător cu privire la tratarea apelor uzate”

În cazul analizei, rezultatele cercetării au evidențiat un grad ridicat de ineficiență al campaniilor de comunicare sau informare cu privire la serviciile de furnizarea, transport și tratare a apelor uzate realizate de Aquatim SA Timișoara. Situația confirmă nevoia de re-definire, îmbunătățire a procesului de comunicare organizațională în acest caz, prin luarea în considerare a următoarelor aspecte:

- Dimensionarea corespunzătoare a rețelei de comunicare astfel încât mesajele să fie distribuite tuturor clienților, din toate ariile de operare ale companiei (în toate cartierele municipiului Timișoara și în sucursale);
- Identificarea unor canale de comunicare adecvate diferitelor subcategorii de respondenți (asimilabili cu subcategorii de stakeholderi clienți): specificului consumului de apă din municipiu și sucursale, genului și vârstei clienților;
- Evidențierea eforturilor investiționale realizate de companie în domeniul responsabilității sociale (mesaje puternice cu referire la dimensiunea socială și de mediu), simultan cu prezentarea impactului, avantajelor acestora asupra populației, pentru păstrarea nealterată a calității mediului și apei, precum și conștientizarea populației cu privire la acceptarea costurilor asociate acestor servicii (evidențierea dimensiunii economice).

Pentru o mai bună defnire a canalelor de comunicare cu diferitele categorii de clienți au fost analizate răspunsurile acestora cu privire la sursa de informare.

c. Sursa de informare a clienților privind problemele intervenite în furnizarea serviciilor de apă

Rezultatele răspunsurilor date de clienții casnici ai Aquatim SA Timișoara în ceea ce privește sursa de informare cu privire la problemele ce au intervenit în furnizarea serviciilor de apă sunt prezentate în Tabelul 4.9 și Fig. 4.41. Se poate observa că satele sunt disponibile pentru anii 2005, 2010, 2012 și 2015, iar previziunile, realizate pe baza reprezentării curbei trendurilor, au fost realizate pentru perioada 2016 – 2018.

Tabelul 4.9 Răspunsurile privind sursa de informare în cazul clienților din municipiul Timișoara

	Mass-media(TV+radio+ presa scrisă)	A fost pus un anunț pe scara blocului/stradă	Am aflat de la o cunoștință (vecin, ruda, prieten etc.)
2005	21,1%	23,7%	2,7%
2005	-	-	-
2006	-	-	-
2007	-	-	-
2008	-	-	-
2009	-	-	-
2010	27,9%	23,2%	5,5%
2011	-	-	-
2012	13,0%	11,0%	8,0%
2013	-	-	-
2014	-	-	-
2015	16,3%	2,8%	2,7%
Media	19,59%	15,18%	4,70%

Reprezentarea grafică a răspunsurilor din Fig. 4.43, în cazul clienților casnici din Timișoara, au evidențiat că aceștia se informează în mare parte din mass-media (TV, radio și presa scrisă) în proporție medie de 19,59%, apoi prin anunțurile scrise afișate la scara blocului sau pe stradă (în medie de 15,18%) și de la alte persoane într-un procent mediu de 4,70%.

După cum se poate observa în Fig. 4.43, tendințele de accesare a surselor de informare, în perioada 2016 – 2018, sunt puternic crescătoare pentru cazul surselor mass-media și prin anunțuri adecvat afișate în zona de domiciliu a clienților, pe când curba trendului este în scădere pentru utilizarea sursei de informare de la alt utilizator (în detrimentul creșterii informării prin mijloace mass-media). Aceste rezultate NU au luat în considerare faptul că o mare parte a clienților companiei Aquatim SA Timișoara au început să fie conectați la evenimentele companiei prin intermediul social-media, de exemplu prin intermediul paginii de Facebook. Din datele furnizate de contorul accesărilor acestei pagini, s-a constatat un potențial demn de luat în considerare, pentru campaniile de informare, a mijloacelor de social-media.

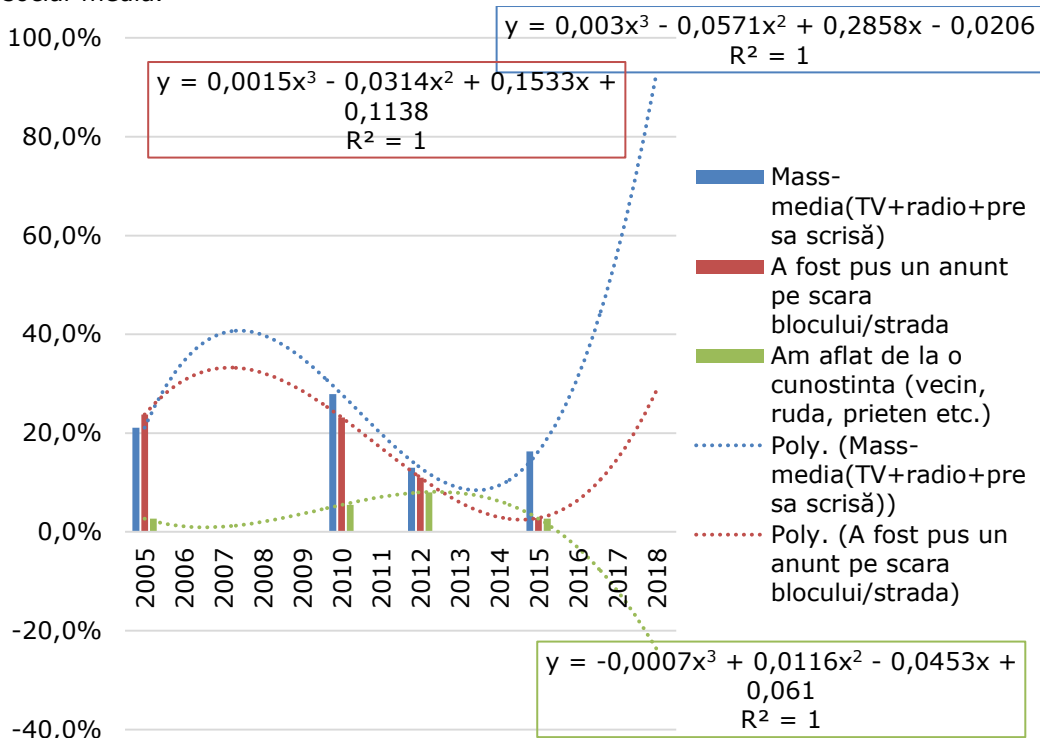


Fig. 4.43 Sursa de informare a respondenților din municipiul Timișoara

Deci, ca urmare a analizei longitudinale realizate cu datele statistice aferente unor sondaje discrete realizate în perioada 2005 – 2015 asupra clienților casnici din municipiul Timișoara, compania Aquatim SA va trebui să utilizeze pentru campaniile de comunicare-informare viitoare:

1. cu precădere mijloacele mass-media - anunțuri, spoturi, filme demonstrative și documentare despre servicii, acțiuni, intervenții sau

- impactul asupra mediului etc. distribuite mai ales prin mass-media locală, inclusiv cea disponibilă on-line⁸³;
2. mijloacele social-media ale companiei (pagina Facebook, și în viitor Twitter, Instagram)
 3. anunțurile realizate prin tipărituri și afișate-distribuite în zona de domiciliu a clienților - afișe, anunțuri de dimensiuni mici de tip flyer, pliante etc. Prin intermediul acestora pot fi susținute și campaniile de responsabilitate socială (de exemplu, cazul colectării uleiurilor uzate și care NU trebuie să ajungă în rețeaua de canalizare pentru că ar încălca mult costurile tratării apelor uzate).

În ceea ce privește sursele de informații la care recurg clienții din sucursale, situația este total diferită, după cum se poate observa în Fig. 4.44. Respondenții sucursalelor preferă informarea de la cunoștințe (vecini, prieteni, rude etc.) și apoi prin citirea anunțurilor afișate la blocul/strada de domiciliu; cel mai puțin accesată, folosită este sursa de informare prin mijloacele mass-media. Analiza tendințelor privind folosirea acestor surse de informare în viitor a dovedit o păstrare a trendurilor anterior menționate. Ca urmare, consumatorii casnici din sucursalele companiei preferă comunicarea directă (orală sau scrisă), ceea ce se poate explica prin faptul că:

- clienții au ocupații agricole sau sunt navetiști și își desfășoară activitatea în afara locuințelor, ceea ce NU le permite accesul și urmărirea anunțurilor, emisiunilor din mass-media (mai cu seama a celor de la TV). Se pare că anunțurile radio au fost neglijate ca având un impact pozitiv pentru populația din sucursalele companiei. Presa scrisă ajunge greu sau mai deloc în zonele rurale, deci comunicare folosind acest mijloc este total ineficientă;
- comunitățile rurale sunt în majoritate cu populație îmbătrânită, iar, multe anunțuri de interes comunitar erau realizate cu vornic (toboșar), pe cale orală. Există deci, o reminiscență a preferinței pentru un astfel de mod de operare în comunicare, dar care poate fi ușor înlocuit cu anunțuri scrise plasate corespunzător în zona de domiciliu a acestor clienți.

⁸³ De exemplu, prin intermediul www.tion.ro, Timișoara on-line

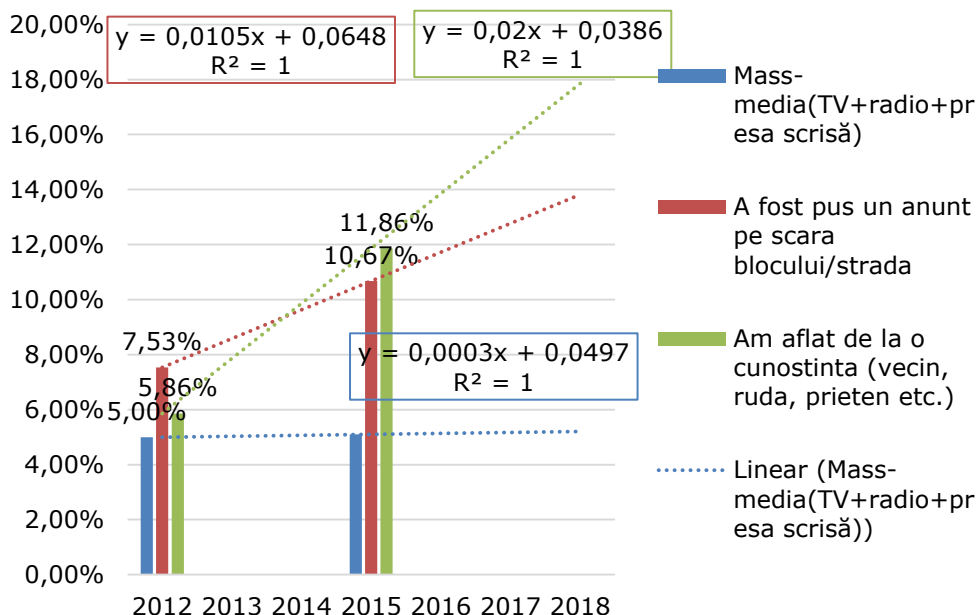


Fig. 4.44 Sursa de informare a respondenților din sucursale

La toate observațiile relative la modul de derulare al campaniilor de informare, trebuie adăugat efortul privind educarea consumatorilor (crearea unui comportament ponderat în ceea ce privește consumul de apă, conștientizarea modului de folosire corectă a canalizării și informarea privind serviciile de apă și canal) de a accesa pagina de web a companiei unde se află actualizate, la zi, toate informațiile de interes pentru aceștia. Această ultimă observație este valabilă pentru ambele grupe de respondenți.

4.4 Modelul teoretic de evaluare a percepției clienților

În cadrul teoriei sistemelor sunt definite și caracterizate modele, în general matematice, ce pot fi utilizate pentru a descrie entități, prin luarea în considerare a unor mărimi variabile asociate (Tabelul 4.10) (Panaitescu, 2007).

Construcția modelului, asociat cercetărilor de față, are la bază caracteristicile generale ale unui sistem de tipul intrare-ieșire din teoria generală a sistemelor (Panaitescu, 2007). Acest context oferă cadrul structural pentru corelarea dimensiunilor și clasificarea lor în mărimi de intrare sau de ieșire, în funcție de influența lor. Cel puțin o ieșire este influențată de minimum două intrări.

„Satisfacția” consumatorilor, clienților față de serviciile Aquatim SA Timișoara reprezintă *elementul de ieșire* al modelului, iar celelalte componente/dimensiuni ale sale: „Conștientizare ecologică”, „Incidente”, „Încredere” și „Informare” au fost considerate pentru predicția acestei dimensiuni.

Tabelul 4.10 Mărimi asociate unui sistem (după (Panaiteescu, 2007))

Mărimi de intrare	<ul style="list-style-type: none"> • mărimi independente de sistem (de tip cauză); • influențează din exterior starea și evoluția sistemului.
Mărimi de stare	<ul style="list-style-type: none"> • mărimi interioare sistemului, nu sunt neapărat direct perceptibile; • mărimi dependente de mărimile de intrare (de tip efect); • au rolul de a caracteriza și descrie starea curentă a sistemului.
Mărimi de ieșire	<ul style="list-style-type: none"> • mărimi dependente de mărimile de stare și/sau de mărimile de intrare (de tip efect); • au rolul de a transmite în exterior (sistemelor învecinate) informație despre starea curentă a sistemului; • unele mărimi de ieșire pot fi în același timp mărimi de stare.
Perturbații	<ul style="list-style-type: none"> • care uzual scapă intervenției dirijate, controlabile.

Pentru construirea modelului teoretic de evaluare a percepției față de serviciile (asociate unor acțiuni de responsabilitate socială) și asupra unor aspecte privind comunicarea organizațională au fost alese doar rezultatele comparabile ale chestionarelor aplicate clienților casnici în anii 2012 și 2015. Alegerea acestor două momente ale măsurării este justificată prin faptul că:

- a) aceste două seturi de date sunt singurele care conțin toate întrebările relevante pentru testarea modelului (în valurile de aplicare anterioare nu se regăsesc toate întrebările relevante și necesare testării modelului teoretic);
- b) aceste date descriu o realitate mai apropiată temporal de momentul redactării cercetării.

Eșantionul supus testării a fost format dintr-un număr de 908 subiecți (419, în anul 2012 și 489, în anul 2015). Acesta răspunde atât criteriilor de consistență internă a răspunsurilor, cât și considerentelor de natură statistică necesare pentru testarea modelului teoretic.

4.4.1 Analiza structurii interne a modelului teoretic. Gradul de adecvare

În cazul cercetărilor întreprinse, ce a avut ca scop investigarea modului în care un număr mare de oameni percep serviciile și acțiunile ce dovedesc responsabilitatea socială a unei companii, s-a constatat existența unei structuri de date extrem de complexă. Analiza structurii interne a modelului teoretic a avut două obiective majore:

1. De a stabili dacă modelul reflectă suficient de bine modul în care se structurează răspunsurile oferite de clienții casnici (populația investigată);
2. De a investiga dacă întrebările care compun fiecare dimensiune au suficient de multe elemente comune pentru a justifica prezența lor în cadrul acelei dimensiuni.

Analiza structurii interne a modelului a fost realizată printr-o tehnică statistică multivariată și anume, modelarea prin ecuații structurale (structural equation modeling), care a permis atingerea simultană a acestor două obiective. Această tehnică statistică a facilitat estimarea gradului de adecvare a modelelor teoretice care explică relațiile dintre mai multe variabile.

Ca urmare, gradul de adecvare s-a obținut în urma comparării datelor estimate de modelul teoretic, cu datele reale obținute de la respondenți/clienți. Mai mult, modelarea prin ecuații structurale a permis estimarea relațiilor dintre fiecare dimensiune și factorul de caracterizare de care se presupune că aparține.

Estimarea gradului de adecvare a modelului teoretic la datele culese de la respondenți s-a realizat prin determinarea indicilor de adecvare (fit indices), iar interpretarea lor a recurs la folosirea unei serii de valori-reper prezentate în Tabelul 4.11 (Sava, 2011).

Tabelul 4.11 Indicii de adecvare ai modelului teoretic

Indice de adecvare	Valoare	Reper interpretare
GFI (Index of goodness of fit)	0,966	> 0,900
AGFI (indicator ajustat al GFI)	0,948	> 0,900
CFI (Comparative fit index)	0,916	> 0,900
IFI (Incremental fit index)	0,917	> 0,900
RMSEA (Root mean squared error of approximation)	0,049	< 0.08

Valorile indicilor, prezentate în Tabelul 4.11, au indicat faptul că modelul conceput are un grad de adecvare bun. Deci, se poate afirma că gruparea indicatorilor în factori (conform modelului teoretic) se regăsește în modul în care clienții casnici au răspuns la întrebările incluse în analiza de față. În concluzie, s-a putut reprezenta modelul teoretic relativ la impactul comunicării organizaționale în percepția activității, reprezentat grafic în Fig. 4.45.

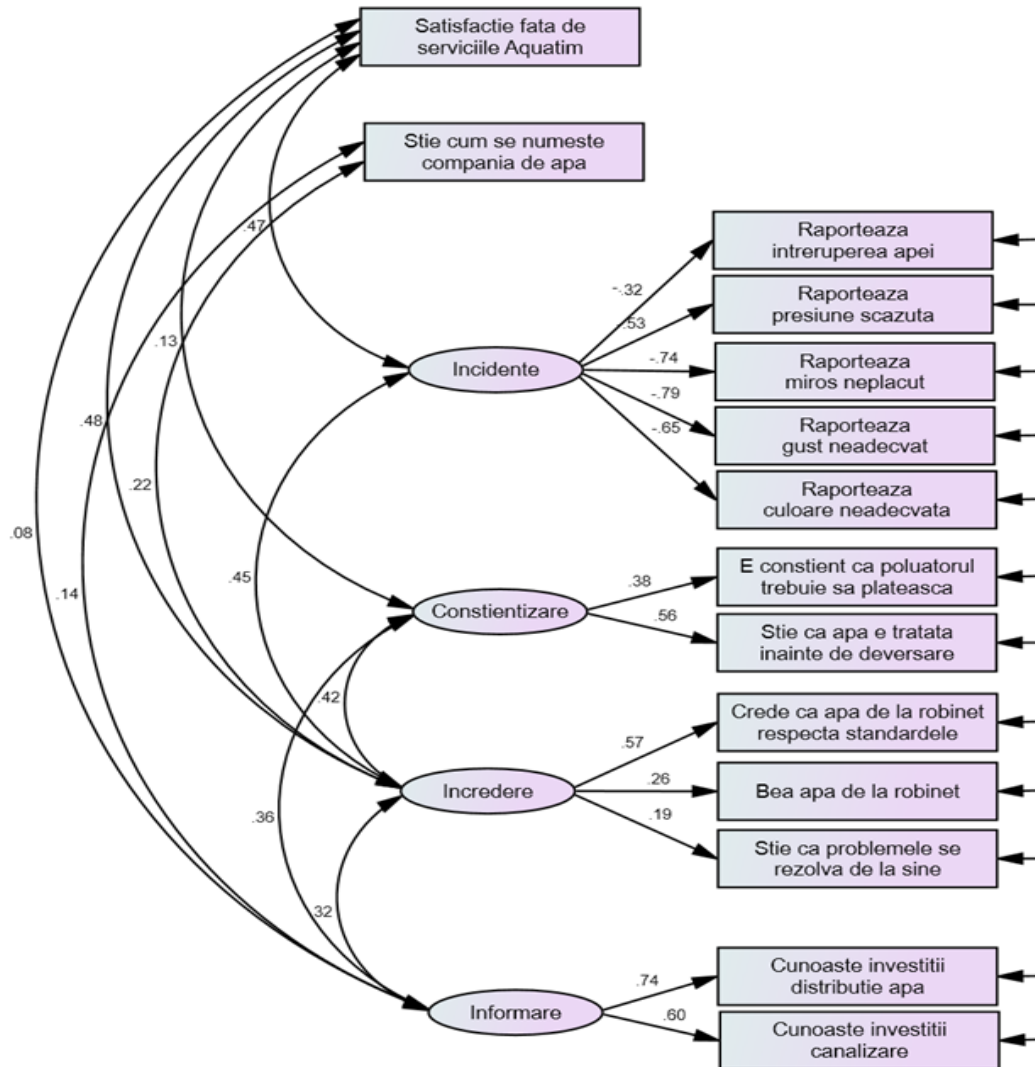


Fig. 4.45 Reprezentarea grafică a dimensiunilor modelului

4.4.2 Relațiile dintre dimensiunile modelului și factorii de caracterizare ai acestora

Analiza relațiilor a scos la iveală că dimensiunile „Incidențe”, „Conștientizare” și „Informare” sunt bine relaționate cu factorii de caracterizare, corelațiile sunt în general mari, cu valori absolute peste 0,30 (Tabelul 4.12).

În ceea ce privește dimensiunea „Încredere”, se poate observa că cel mai relevant factor de caracterizare este „crența că apa de la robinet respectă standardele în vigoare” (0,573). Ceilalți doi factori (faptul că respondentul „bea apă de la robinet” sau nu face nimic atunci când sunt probleme în distribuția apei pentru

că „știe că se rezolvă de la sine”) sunt în mai mică măsură relaționați cu dimensiunea „Încredere”, dar sunt totuși semnificativi din punct de vedere statistic (Tabelul 4.12).

Tabelul 4.12 Analiza relațiilor dintre dimensiuni și factorii lor de caracterizare

Dimensiune	Factori de caracterizare (percepții cu privire la aspectele chestionate)	Relație
Incidente	Raportează întreruperea apei	-0,323
	Raportează presiune scăzută	-0,528
	Raportează miros neplăcut	-0,737
	Raportează gust neadecvat	-0,787
	Raportează culoare neadecvată	-0,650
Conștientizare	Este conștient că poluatorul trebuie să plătească	0,407
	Știe că apa e tratată înainte de deversare	0,529
Încredere	Crede că apa de la robinet respectă standardele	0,573
	Bea apă de la robinet	0,259
	Știe că problemele se rezolvă de la sine	0,187
Informare	Cunoaște investițiile în rețeaua de distribuție	0,743
	Cunoaște investițiile în rețeaua de canalizare	0,601

4.4.3 Analiza relațiilor dintre dimensiunile modelului

În această secțiune sunt prezentate rezultatele analizei modului în care cele șase dimensiuni ale modelului se influențează și relaționează. Sunt analizate în perechi, dimensiuni asociate ale modelului astfel:

- „Satisfacția” față de serviciile și acțiunile ce dovedesc responsabilitatea socială ale Aquatim SA Timișoara, cu „Încrederea”, „Incidentele”, „Conștientizarea” și cu „Informarea”;
- „Încrederea” în serviciile și acțiunile ce dovedesc responsabilitatea socială a companiei, cu „Incidentele” și „Conștientizarea ecologică”.

Au fost selectate aceste două componente deoarece „Satisfacția” exprimă o evaluare generală a trecutului relației dintre clienții casnici și Aquatim SA Timișoara, iar „Încrederea” reflectă calitatea anticipată a relației dintre clienții casnici și companie. Evident, cele două componente sunt puternic corelate și sunt direct proporționale, experiențele trecute satisfăcătoare generând încrederea că lucrurile vor merge bine și în viitor.

Demersul de cercetare în acest caz, a constat în reprezentarea grafică a dependențelor dintre variabile și caracterizarea matematică a curbei trendului asociate legăturii identificate (directe sau indirecte).

a. Relația „Satisfacție” – „Încredere”

Analiza relației „Satisfacție” – „Încredere” a evidențiat o legătură directă între cele două dimensiuni, după cum se poate observa în Fig. 4.46. Ca urmare, satisfacția respondenților clienților asupra serviciilor și dimensiunilor de responsabilitate socială a companiei Aquatim SA Timișoara, crește o dată cu creșterea încrederii acestora relativ la aceleași aspecte. Astfel, s-a evidențiat faptul că acțiunile și eforturile companiei, susținute de un proces de comunicare

organizațională, adecvat și susținut, în direcția creșterii „Încrederii” clienților au condus la creșterea „Satisfacției” acestora.

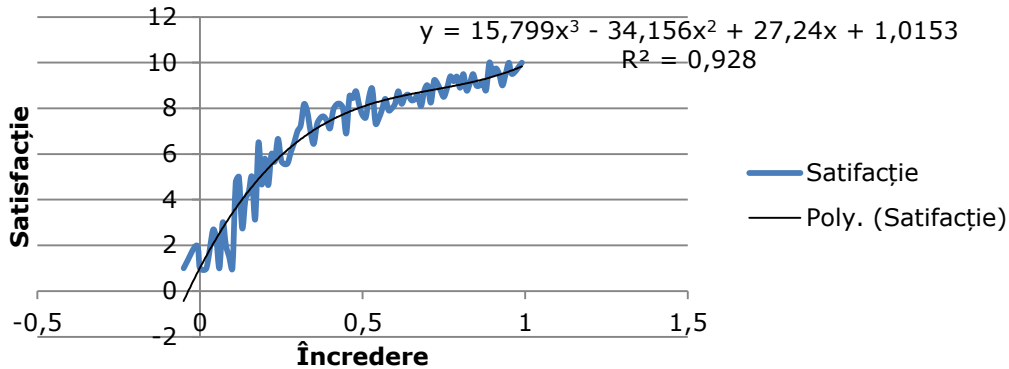


Fig. 4.46 Relația „Satisfacție” - „Încredere”

b. Relația „Satisfacție” - „Incidente”

„Satisfacția” clienților Aquatim SA Timișoara se asociază, în special, cu raportarea la „Incidente”, ca evenimente, experiențe trecute față de interrelaționarea cu furnizorul de apă, dar și cu dimensiunea „Conștientizare ecologică”.

Reprezentarea din Fig. 4.47 a pus în evidență faptul că „Satisfacția” pare a nu scădea direct proporțional cu numărul de incidente raportate, dar scăderea este abruptă după un anumit punct de inflexiune. Cu alte cuvinte, putem afirma că „Incidentele” nu afectează „Satisfacția” clienților, atâta vreme cât ele sunt raportate ocazional. Odată ce numărul incidentelor crește, „Satisfacția” consumatorilor scade dramatic pe o zonă foarte îngustă de valori (legătură inversă).

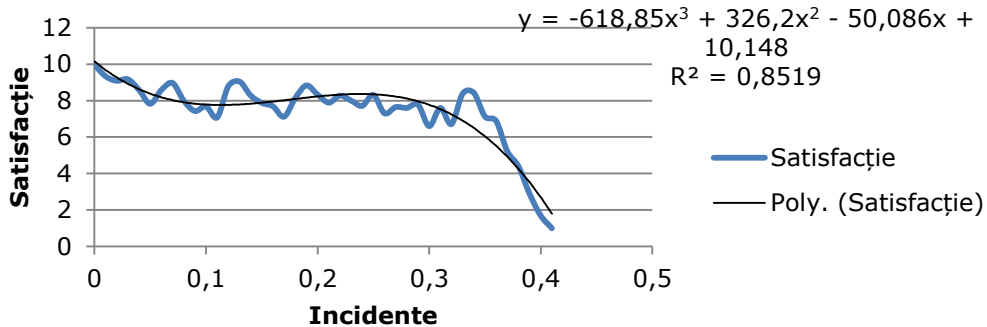


Fig. 4.47 Relația „Satisfacție” - „Incidente”

c. Relația „Satisfacție” - „Conștientizare”

În ceea ce privește relația dintre „Satisfacție” și „Conștientizare”, reprezentată în Fig. 4.48, se poate observa că aceasta este mult mai slabă, comparativ cu relația dintre „Satisfacție” și „Incidente”. Totuși, relația are o tendință de directă proporționalitate: niveluri ridicate de „Satisfacție” au fost identificate la respondenții care și-au declarat acordul cu principiul „poluatorul plătește” și știu că apa uzată este tratată înainte de deversare.

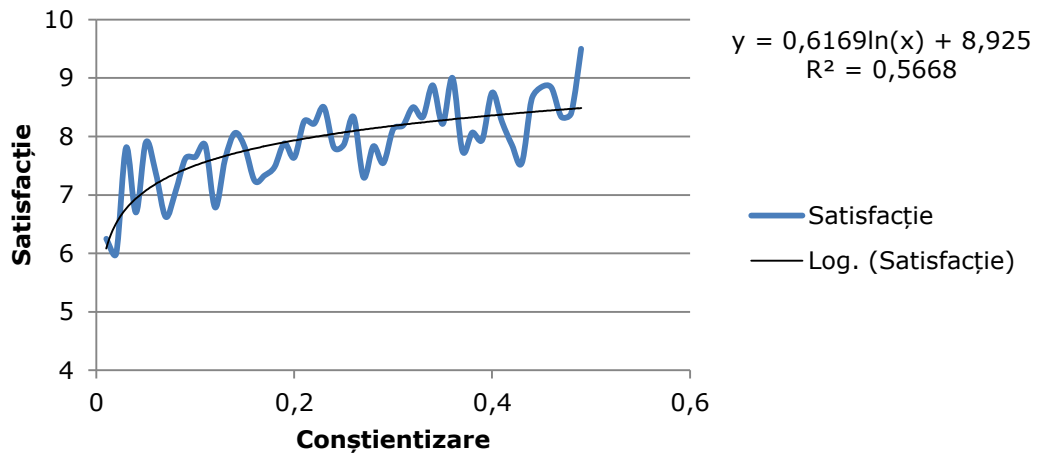


Fig. 4.48 Relația „Conștientizare” – „Satisfacție”

d. Relația „Satisfacție” – „Informare”

În ceea ce privește relația dintre „Satisfacția” clienților și nivelul lor de „Informare”, modelul nu arată o relație proporțională între aceste două dimensiuni (Fig. 4.49). O explicație ar putea fi ca alte variabile, neluate inițial în calcul, să influențeze această relație. Activitatea de comunicare și de informare într-o organizație nu implică doar o relație simplă între suma proceselor de comunicare. Cercetări ulterioare mai aprofundate ar putea să aducă elemente noi care ar putea explica complexitatea relației „Satisfacție” – „Informare” (perturbații, bariere, modalități noi de investigare, întrebări suplimentare etc).

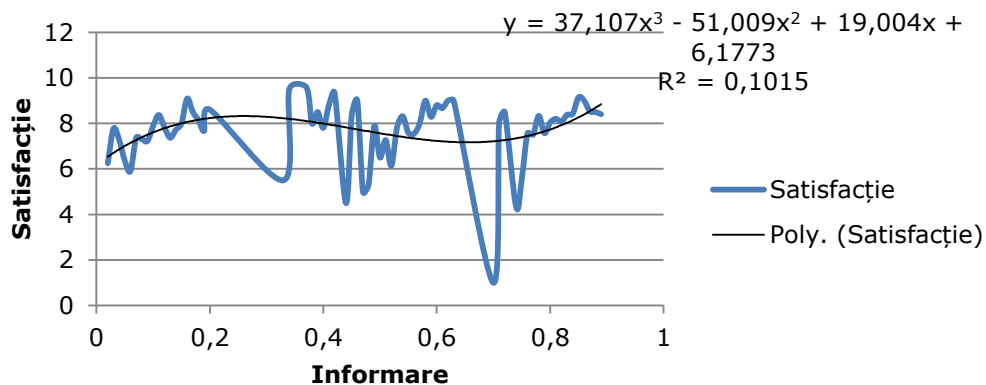


Fig. 4.49 Relația „Informare” – „Satisfacție”

e. Relația „Încredere” – „Incidente”

În mod similar cu dimensiunea „Satisfacție”, anticiparea relațiilor viitoare pozitive sau „Încrederea”, se asociază semnificativ atât cu „Incidentele”, cât și cu dimensiunea „Conștientizare” a aspectelor legate de protecția mediului.

Analizând relația dintre „Încredere” și „Incidente”, se poate observa faptul că aceasta este ușor diferită față de relația dintre „Satisfacție” și „Incidente”. Chiar dacă ambele relații sunt invers proporționale, se poate observa că relația dintre „Încredere” și „Incidente” se manifestă pe toată plaja de valori a „Incidentelor”, nu doar în cazul valorilor extreme. Astfel, „Încrederea” scade relativ constant odată cu creșterea „Incidentelor” raportate, iar acest fapt nu a fost constatat în cazul „Satisfacției”, care era relativ constantă cu creșterea „Incidentelor” până la un punct de inflexiune. Odată ce se atinge acest punct de inflexiune al „Incidentelor”, atât „Satisfacția”, cât și „Încrederea” scad abrupt (Fig. 4.50).

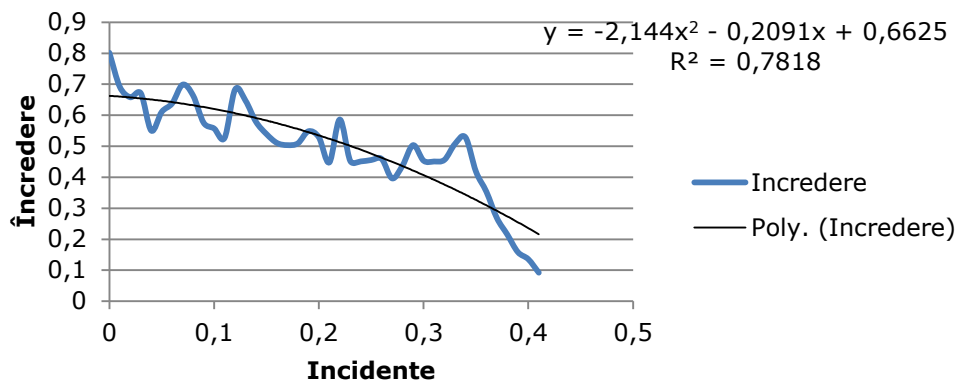


Fig. 4.50 Relația „Incidente” – „Încredere”

f. Relația „Încredere” – „Conștientizare”

Relația dintre „Încredere” și „Conștientizare” este pozitivă sau direct proporțională, fiind similară cu relația dintre „Satisfacție” și „Conștientizare”, descrisă anterior (Fig. 4.51).

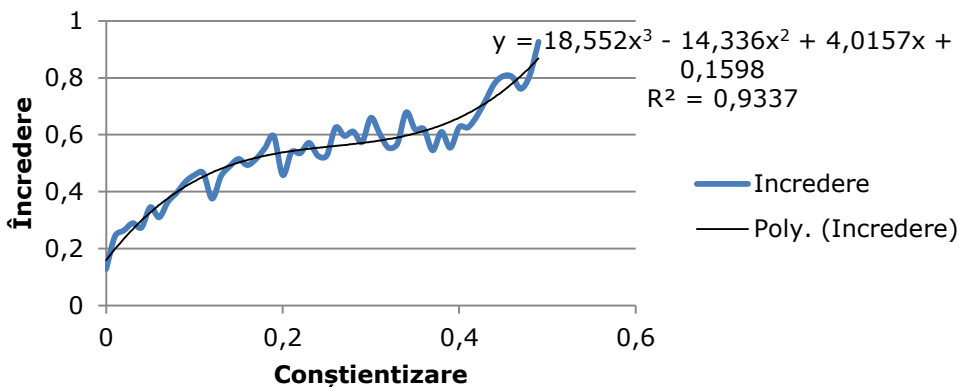


Fig. 4.51 Relația „Conștientizare” – „Încredere”

În legătură cu dimensiunea „Conștientizare”, interesant este faptul că procentul celor care obțin scoruri ridicate este sub 25% (afereț clientilor intervievați), ceea ce indică existența unui potențial de dezvoltare a campaniilor de comunicare viitoare. Conform rezultatelor, este de așteptat ca o creștere numărului celor ce conștientizează cadrul în care își desfășoară activitatea Aquatim SA

Timișoara, să se asocieze cu o creștere a satisfacției clienților față de serviciile oferite.

4.4.4 Matricea corelațiilor. Modelul predictiv al dimensiunii „Satisfacției”

Analizând matricea de corelații din tabelul 4.13⁸⁴, s-a putut observa faptul că, exceptând scala „Incidente”, toate dimensiunile modelului corelează direct proporțional cu dimensiunea „Satisfacție”. Totuși, se poate observa că „Satisfacția” are cele mai puternice relații cu numărul de „Incidente” raportate și cu nivelul de „Încredere”.

Tabelul 4.13 Matricea de corelații între dimensiunile modelului

	Satisfacție	Conștientizare	Incidente	Încredere	Informare
Satisfacție	1	0.093**	-0.400**	0.267**	0.078*
Conștientizare	0.093**	1	-0.051	0.144**	0.170**
Incidente	-0.400**	-0.051	1	-0.135**	-0.026
Încredere	0.267**	0.144**	-0.135**	1	0.087**
Informare	0.078*	0.170**	-0.026	0.087**	1

Astfel, în finalul cercetărilor s-a putut elabora modelul predictiv al „Satisfacției”, prezentat în Tabelul 4.14. După cum se poate observa în cazul Modelului 1, „Satisfacția” este prezisă semnificativ doar de variabilele cu care este puternic asociată: „Incidente”, respectiv „Încredere”. Ca urmare, pentru cazul Modelului 2, considerat mai sugestiv, s-au păstrat doar predictorii semnificativi: „Incidente” și „Încredere”.

Tabelul 4.14 Rezultatele analizei de regresie (Satisfacția este variabila dependentă)

	B	SE	t	p
Model 1				
Intercept (constantă)	8.253	0.177	46.601	0.000
Conștientizare	0.101	0.084	1.202	0.230
<i>Incidente</i>	<i>-0.540</i>	<i>0.044</i>	<i>-12.356</i>	<i>0.000</i>
<i>Încredere</i>	<i>0.461</i>	<i>0.067</i>	<i>6.889</i>	<i>0.000</i>
Informare	0.115	0.078	1.470	0.142
Model 2				
Intercept (constantă)	8.417	0.158	53.166	0.000
Incidente	-0.542	0.044	-12.408	0.000
Încredere	0.480	0.066	7.256	0.000

În concluzie, conform Modelului 2, ecuația de predicție a dimensiunii „Satisfacției” este:

⁸⁴ Simbolul* arată faptul că valoarea sub 5% este asociată șanselor ca rezultatul să fie întâmplător (deci este semnificativ), iar simbolul** arată faptul că valoarea sub 1% este asociată șanselor ca rezultatul să fie întâmplător (deci este semnificativ).

$$\text{Satisfacția} = 8,417 - 0,542 \times \text{Incidente} + 0,480 \times \text{Încredere} \quad (4.8)$$

4.4.5 Coeficientul de corelație r

Prin analiza corelațională se urmărește în ce măsură schimbările dintr-o variabilă sunt însoțite de schimbări într-o altă variabilă (Sava, 2011). Coeficientul de corelație liniară r este cel mai întâlnit indicator de măsurare a gradului de asociere dintre variabile. Acesta poate lua valori în intervalul $[-1, 1]$, unde 0 semnifică absența legăturii dintre două variabile. Scorurile prezise cu această ecuație corelează la $r = 0,49$ cu scorurile reale, ceea ce semnifică o capacitate predictivă superioară (valoarea lui r s-au obținut cu ajutorul aplicației SPSS, urmând calea *Analyze-Correlate-Bivariate*). Altfel spus, cei doi predictorii explică aproape 25% din variația „Satisfacției” clienților față de compania Aquatim SA Timișoara.

4.5 Concluzii. Identificarea modalităților de optimizare a procesului de comunicare și de îmbunătățire a relației dintre Aquatim SA Timișoara și diferitele categorii de stakeholderi, bazat pe modelarea statistică a datelor

Cercetările teoretice și aplicative au avut ca bază rezultatele unor sondaje de opinie derulate de compania Aquatim SA Timișoara în perioada 2005 – 2015. Datorită inexistenței unei ritmicități de colectare a datelor, informațiilor de la clienți, cercetarea de față a beneficiat de bazele de răspunsuri disponibile în patru valuri, aferente anilor 2005, 2011, 2012 și 2015. Baza de răspunsuri supusă analizei longitudinale a fost insuficientă pentru unele întrebări (aspecte investigate relative la întrebările din chestionarul folosit), mai ales în ceea ce privește clienții domiciliați în sucursale. De asemenea, baza de răspunsuri considerată în prezenta cercetare s-a referit doar la clienții casnici din municipiul Timișoara și din sucursale, după cum a fost explicat în subcapitolul 4.2.2.

Cu toate aceste limite ale cercetării, metoda de analiză adoptată (prin reprezentarea curbelor de trend și previzionarea comportamentului, preferințelor, orientărilor clienților casnici în perioada 2016 – 2018) s-a dovedit a fi deosebit de utilă, aceasta permițând realizarea de cercetări convergente pe atingerea obiectivelor de cercetare adoptate:

- Caracterizarea modului de percepție de către respondenți/clienți, a serviciilor oferite de companie și a dimensiunilor asociate responsabilității sociale a acesteia. În acest context, au fost identificate și caracterizate evoluția comportamentelor clienților și companiei;
- Analiza modului de derulare a campaniilor de comunicare-informare în perioada 2005 – 2015, de către companie, cu evidențierea curențelor, deficiențelor sau a unor aspecte omise. Toate acestea au constituit indicii pentru îmbunătățirea comunicării organizaționale (a strategiei și planurilor aferente);

Demersul analizei longitudinale realizate a recurs la investigarea a șase dimensiuni („Imaginea”, „Informarea”, „Conștientizarea ecologică”, „Incidentele”, „Încrederea”, „Satisfacția”) descrise în subcapitolul 4.2.3, și care au permis definirea modelului conceptual al cercetărilor (Fig. 4.7). Acesta a fost exploatat în două etape, corespunzătoare cercetărilor experimentale:

1. Analiza descriptivă a dimensiunilor considerate, în perioada cuprinsă între anii 2005 – 2015, cu evidențierea unor seturi intermediare de concluzii, adecvate atingerii obiectivelor, sub-obiectivelor specifice propuse inițial. De

asemenea, previziunile realizate au permis estimări ale comportamentelor clienților și companiei în perioada 2016 – 2018;

2. Elaborarea modelului teoretic de evaluare a percepției clienților asupra serviciilor oferite de companie (și care au fost relaționate cu dimensiuni ale responsabilității sociale) și asupra comunicării organizaționale.

În finalul cercetărilor teoretico-aplicative realizate și prezentate în cadrul acestui capitol, s-au identificat un set de modalități de optimizare a procesului de comunicare, a percepției dimensiunilor responsabilității sociale și de îmbunătățire a relației companiei Aquatim SA Timișoara și diferitele categorii de stakeholderi (Tabelul 4.15).

Tabelul 4.15 Concluzii și măsuri privind optimizarea procesului de comunicare pentru mai buna percepția a dimensiunilor responsabilității sociale și îmbunătățirea managementului stakeholderilor

Concluzii sintetice	Măsuri
Comunicarea organizațională	
<ul style="list-style-type: none"> - Mesajele transmise (asociate cu obiectivele de comunicare) sunt fragil definite și percepute de public. Ele NU oglindesc eforturile companiei pentru furnizarea unor servicii profesionale, eficiente și eficiente; - Canalele de comunicare NU sunt alese adecvate (tip și dimensionare) și astfel mesajele NU ajung la toți membrii grupului țintă; - Slaba comunicare/informare cu diferitele subcategorii de clienți (Timișoara - bine vs. Sucursale - nesatisfăcătoare); - Tendințele înregistrate în percepția informării sunt constante sau descrescătoare; - Slaba percepție a eforturilor companiei pentru realizarea de investiții din fonduri europene pentru modernizarea sistemului de canalizare și de tratare a apelor uzate; - Percepția bună a modului de comunicare și intervenție a companiei în managementul crizelor, privind furnizarea apei sau remedierea defectelor, cererilor, problemelor clienților; - Creșterea percepției privind calitatea apei potabile, cu toate că doar jumătate dintre respondenți au declarat că beau 	<ul style="list-style-type: none"> - Re concepția mesajelor ce trebuie comunicate cu focalizarea acestora pe satisfacere nevoilor clienților (grupurilor țintă) și cu reflectarea eforturilor companiei pentru furnizarea de servicii de calitate, eficiente și eficiente. Mesajele trebuie să fie adresate schimbării comportamentale a clienților în direcția și sensul dorite de politicile companiei pentru un consum de apă rațional, echilibrat, fără pierderi și limitarea sau eliminarea altor poluați; - Promovarea agresivă, prin toate mijloacele posibile, a investițiilor realizate pentru creșterea eficienței serviciilor de furnizare de companie și demonstrarea implicațiilor (avantajelor, a schimbărilor impuse în comportamentul consumatorilor) la nivelul membrilor comunității; - Stabilirea și dimensionarea adecvată a canalelor de comunicare ținând cont de diferitele categorii de clienți. Fiecărui canal de comunicare îi vor fi asociate: acțiuni de încurajare a <i>facilitatorilor comunicării</i> (grupe de vârstă sau gen al clienților, categorii de angajați, instituții, organisme, firme ale administrației publice locale etc.) și eliminare a <i>barierelor sau inhibitorilor în comunicare</i>; - Utilizarea unui mix de mijloace de comunicare orală, scrisă, prin mass-media, on-line, cu ajutorul rețelelor sociale atât la nivelul municipiului Timișoara, cât și la nivelul localităților

<p>apă de la robinet;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buna percepție a angajaților companiei; - Clienții preferă informarea prin mijloace mass media. 	<p>din sucursale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stabilirea unui protocol de comunicare în managementul crizelor (privind furnizarea apei sau remedierea defectelor, cererilor, problemelor clienților) și în care să fie considerați toți actorii cheie ce intervin în lanțul inițiere (anunț situație de criză, acțiuni de mentenanță/intervenție, comunicare) – soluționarea situației; - Conștientizarea întregului personal al companiei în rolul ce le revine fiecăruia pentru promovarea serviciilor oferite, în comunicarea valorilor organizației în interacțiunile formale și informale cu diferiții stakeholderi (mai ales cu diferitele categorii de clienți).
Percepția dimensiunilor de responsabilitate socială	
<p>Dimensiunea etică</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepția slabă a eticii în ceea ce privește buletinele de analiză pentru calitatea apei furnizate (respectarea normelor și standardelor); - Percepția bună a comportamentului etic al companiei privind proprietățile organoleptice ale apei furnizate; - Percepție bună a comportamentului etic al angajaților Aquatim SA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Creșterea credibilității buletinelor de analiză a apei pentru a crește consumul de apă de la robinet al clienților; - Intensificarea preocupărilor pentru comportamentul etic al angajaților (cunoașterea și aplicarea Codului de etică al companiei) prin creșterea preocupărilor acestora față de mediu, mai ales în timpul și după realizarea intervențiilor în teren.
<p>Dimensiunea sistemului de valori</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este puternic rezonată cu numele companiei - Percepția unor valori ale companiei sunt bine percepute în managementul crizelor; - Valorile organizației sunt bine percepute de publicul investigat; - Unele valori NU au putut fi evidențiate de cercetare (de exemplu, consens și confidențialitate). 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigarea modului de percepție a tuturor valorilor organizației de către clienți și alte categorii de stakeholderi.
<p>Dimensiunea economică</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepută parțial pozitiv relativ la proiectele majore de investiții realizate din fonduri europene; - Percepută parțial pozitiv de clienți prin acceptul plății serviciilor de tratare a apei uzate; 	<ul style="list-style-type: none"> - Trebuie promovată agresiv în rândul clienților prin demonstrații privind impactul economic pe care îl are buna gospodărire a resurselor de apă și eliminarea pierderilor; - La nivelul companiei se impun analize de tip cost-beneficiu care să susțină

<ul style="list-style-type: none"> - Slab percepută în situații de criză. 	<p>acțiunile de responsabilitate socială, în ansamblul lor (adoptând o viziune pe termen mediu și lung).</p>
<p>Dimensiunea ecologică</p> <ul style="list-style-type: none"> - Percepută parțial prin cunoașterea proiectelor majore de investiții; - Perceput relativ bine de clienții din Timișoara și mult mai slab de cei din sucursale; - Este legată de credibilitatea în parte, a clienților că apa furnizată este bună de băut. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizarea unor campanii de informare, bine argumentate și susținute de specialiști (în problema calității apei, medici etc.) și care pot susține modificarea comportamentului consumatorilor pentru a bea apă de la robinet; - Se impun campanii de informare privind impactul diferiților poluanți asupra apei și mediului cu care aceasta vine în contact; - Este nevoie de o analiză a dimensiunii ecologice și a celei sociale, în paralel, deoarece acestea sunt inter-conectate în ceea ce privește percepția lor de către clienți.
<p>Dimensiunea socială</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este puternic rezonată cu imaginea companiei; - Percepție slabă datorită asocierii cu slaba informare a clienților în cazul întreruperilor privind furnizarea apei; - Foarte bine percepută la nivelul municipiului, dar foarte slab în sucursale, relativ la conștientizarea ecologică; - Bine percepută atunci când este asociată presiunii și proprietăților organoleptice a apei furnizate; - Bine percepută atunci când este asociată modului de intervenție a angajaților în situații de criză. 	<ul style="list-style-type: none"> - Operativitatea comunicării și intervențiilor în managementul crizelor poate asigura o creștere a percepției pozitive pe care clienții o au față de această dimensiune; - Realizarea unor campanii de informare, bine argumentate și susținute de specialiști (în problema calității apei, medici etc.) și care pot susține modificarea comportamentului consumatorilor pentru a bea apă de la robinet.
<p>Dimensiunea culturală</p> <ul style="list-style-type: none"> - Este puternic rezonată cu imaginea companiei; - Există diferențe de abordare a clienților din Timișoara față de cei din Sucursale, în ceea ce privește comunicarea, informarea. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se impune o mai mare grijă în promovarea valorilor organizației referitoare la: echitate, dialog și consens față de diferitele categorii de clienți în special, și față de diferitele categorii de stakeholderi, în general; - Analiza abaterilor de la practicile nediscriminatorii privind informarea consumatorilor casnici din municipiul Timișoara, față de cei din sucursale.
<p>Managementul stakeholderilor</p>	
<p>Omisuni în cartografierea stakeholderilor și a subcategoriilor acestora Categorii lipsă:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza aprofundată a tuturor categoriilor și subcategoriilor de stakeholderi; - Realizarea matricei putere/interes pentru toate categoriile și subcategoriile de

190 Demers teoretico-aplicativ pentru cercetarea impactului comunicării organizaționale - 4

<ul style="list-style-type: none">- Clienți din municipiul Timișoara și din sucursale;- Diferitele categorii de angajații (diferențierea nevoilor și performanțelor impuse pentru angajații de la compartimentele de comunicare, relații publice, marketing);- Administrațiile publice locale de la nivelul sucursalelor;- Firme prestatoare de servicii publice și organisme publice de la nivelul sucursalelor;	<ul style="list-style-type: none">- stakeholderi;- Analiza relației comunicare – categorii de stakeholderi cu ajustarea proceselor de comunicare pentru fiecare categorie, subcategorie în parte.
--	--

5. CONCLUZII, CONTRIBUȚII PERSONALE ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

„Unless the balance between demand and finite supplies is restored, the world will face an increasingly severe global water deficit” (Atâta timp cât nu se va stabili o balanță între cerință, consum și accesibilitatea resurselor, lumea va suferi de lipsa apei care va continua să se accentueze).

UNESCO Water Report 2015, citat în WssTP, 2016

5.1 Concluzii asupra cercetărilor realizate

Cercetările realizate se constituie ca o pledoarie pentru faptul că **gestionarea resurselor de apă este în sine o responsabilitate a tuturor**. În viitor, majoritatea țărilor OCDE, inclusiv cele din Europa, vor trebui să facă față provocării deficitului de apă, în special în Europa de Sud și în zonele de coastă, dar și din ce în ce mai mult în Europa Centrală, de Est și de Nord-Vest.

Diminuarea resurselor de apă este deja o problemă serioasă în 11% din teritoriul UE și este de așteptat ca teritoriul care se confruntă în prezent cu probleme de apă să crească la 30% în 2030. Pe lângă disponibilitatea apei, calitatea apei va fi, de asemenea, afectată ca urmare a poluării și a fenomenelor meteo extreme.

Previțiunea specialiștilor de la WssTP (The European Technology Platform for Water) este că, în țările membre OCDE⁸⁵, necesarul de apă se va stabili la 2050 la aproximativ 1000 km³/an (350 km³/an în UE), însă calitatea apei se va înrăutăți, iar fenomenele meteorologice vor fi din ce în ce mai extreme, aspecte ce vor reprezenta provocări majore ale viitorului (WssTP, 2016)⁸⁶. De aceea este nevoie de o societate sustenabilă care să garanteze disponibilitatea apei pentru toate utilizările și pentru toți utilizatorii.

Pentru a optimiza gestionarea surselor de apă și pentru a se asigura că va fi disponibilă o cantitate suficientă la o calitate corespunzătoare, vor fi necesare sisteme, soluții și tehnologii pentru a face față evenimentelor descrise dar și **strategii noi (modele noi) de sustenabilitate pentru societate**.

Așa cum a fost arătat în capitolul 3.4, apa este, de asemenea, și prilej de manifestări sociale, parte importantă a proceselor de comunicare și de conștientizare a modului în care ea este consumată, utilizată, distribuită, păstrată etc. Conștientizarea este parte importantă a procesului de comunicare și este de datoria celor care gestionează în prezent resursele de apă să transmită mesaje corespunzătoare pentru diminuarea risipei apei, reducerea poluării, managementul eficient, metode alternative de tratare și reutilizare a apei, aplicarea principiilor sustenabilității.

Se conturează, astfel, o nouă filozofie în sectorul apei, definită și prin perspectiva specialiștilor angajați: „dacă în trecut operatorii de apă erau dominați de

⁸⁵ OCDE (din engl. The Organisation for Economic Co-operation and Development)

⁸⁶ WssTP (2016) Water Vision 2030 „The Value of Water: Towards a Future proof model for a European water-smart society”. ISBN: 9789028362130. Carte disponibilă la <http://wsstp.eu/publications/>.

ingineri, iar în prezent sunt dominați de economiști, în viitor ar trebui să fie dominați de specialiști în marketing” (Prevos, 2014).

Prin cercetările asociate acestei teze de doctorat s-a urmărit a se dovedi că apa nu este doar o componentă de mediu, ci ea este o **componentă esențială a dezvoltării și existenței umanității**, de gestionarea eficientă, sustenabilă a acestei resurse depinzând viitorul nostru.

Deși, la finalul fiecărui capitol au fost prezentate concluzii parțiale ale cercetărilor, o vedere de ansamblu asupra cercetărilor a permis elaborarea de concluzii generale aferente modului de abordare și rezolvare a temei de cercetare. În preliminariile cercetărilor teoretice și aplicative realizate au fost documentate, analizate și sintetizate, conceptele și abordările de interes, convergente cu tema de cercetare abordată.

Stadiul actual al cercetărilor relativ la conceptul de Responsabilitate Socială Corporativă (CSR) a scos la iveală aspecte importante ale tendințelor actuale. Astfel, analiza și sinteza realizate au evidențiat următoarele:

- Inventarul unor definiții asupra conceptului a demonstrat convergența acestora spre considerarea unui *sumum* de activități, acțiuni (considerate de cei mai mulți cercetători obligatorii) de implicare a organizațiilor în cadrul societății. Scopul CSR este asociat unei viziuni de dezvoltare pe termen lung a organizației, prin care aceasta își manifestă sprijinul pentru dezvoltarea simultană a societății/comunității.
- Colecția de definiții a CSR, prezentată în ordine cronologică începând cu percepția din 1953 a lui Bower H. și finalizându-se cu accepțiunea prezentată de McCubbrey D. din 2016 (Tabelul 1.1), a evidențiat evoluția conceptului și a activităților asociate acestuia și creșterea gradului de importanță a sa. Acest fapt se datorează în primul rând intereselor organizațiilor de menținere, păstrare a piețelor și de dorința lor de a influența pozitiv modul de conviețuire cu societate, cu comunitățile apropiate lor (dezvoltarea unor relații win-win asociate unei existențe pe termen lung).
- CSR a fost asociat diferitelor practici de manifestare, diferitelor viziuni și inițiative ceea ce a condus la extinderea ariei de manifestare, conceptul fiind generalizat și asimilat celui de *responsabilitate socială* (adesea corporativă sau corporatistă când acesta se referă la organizațiile mari) sau a celui de *responsabilitate*, în mod simplificat. Găsirea unui model, a unei metodologii de a evalua maturitatea unei organizații în ceea ce privește relația sa cu societatea a condus la discuții acerbe în jurul teoriei lui Marrewijk și Were din 2003, care au propus șase niveluri de încadrare (Tabelul 1.3). Această teorie a fost extinsă și transformată într-un demers praxiologic, ușor de transferat în practica organizațională, de către Visser (începând cu anul 2011), acesta definind modelul CSR 2.0, prin relaționarea valorilor organizaționale cu țintele strategice și indicatori de performanță cheie asociați acestora (după un demers clasic de managementul performanței). Modelele de implementare a CSR diferă de la o organizație la alta, iar studiul referențialului bibliografic ne îndreptățește să afirmăm că organizațiile se află la nivelul „luptei de guerilă” în acest domeniu, acestea acordând importanță majoră unor acțiuni de maxim impact pentru imaginea și prestigiul lor în societate.
- Managementul organizațiilor s-a orientat tot mai mult spre a-și defini practici în domeniul CSR, rezultate ca urmare a unor strategii de sine stătătoare sau izvorâte din strategia de dezvoltare sustenabilă. Ceea ce

caracterizează însă, în mod constat demersul de CSR al companiilor este încercarea lor de a acoperi toate dimensiunile responsabilității. Acestui aspect i-au fost alocate cercetări aprofundate (identificarea și descriere), iar „inventarul” dimensiunilor prezentat în Fig. 1.4 a fost ulterior exploatat în cadrul cercetărilor aplicative.

- La nivel internațional este recunoscut rolul dominant pe care organizațiile mari îl au în domeniul implementării practicilor de responsabilitate socială. Acestea elaborează anual rapoarte în domeniu, acestea prezentând sumarul activităților lor de implicare în viața comunităților (descriind activitățile specifice derulate, precum și bugetul acestora). Utilizând aplicația Google Trends, pentru a determina interesul internaților pentru termenul CSR, au fost evidențiate țările (Mauritius situându-se pe primul loc) și orașele (Sydney și Copenhaga fiind cele mai active) a căror populații fac căutări frecvente pe Internet asupra acestuia. Relativ la țara noastră am constatat că cei mai activi virtual sunt internații din Cluj-Napoca și București. Astfel, se poate concluziona că interesul pentru acțiuni sau activități de responsabilitate socială este mai mare în zone, orașe sau țări care sunt și dezvoltate din punct de vedere economic și unde există o disponibilitate de resurse financiare pentru acțiuni de acest tip (determinate în primul rând din altruism).
- Comportamentul companiilor mari în domeniul responsabilității sociale a fost prezentat prin citarea a două studii realizate la nivel internațional de către companii sau organizații prestigioase, reprezentative: (1) *United Nations Environment Programme - Finance Initiative* menționează, în raportul din 2014, impactul puternic al primelor 1000 companii mari din întreaga lume asupra societății; (2) studiul *Fortune Global 500* din anul 2016 evidențiază implicarea majoră a primelor 10 companii mondiale în activitatea de CSR și zonele de pe glob unde acestea sunt active. De asemenea, comportamentul corporațiilor, companiilor mari poate fi descris și înțeles mai bine prin asocierea sa cu specificul culturilor americană, asiatică sau europeană. Astfel, cercetările au evidențiat particularități culturale în cele trei zone geografice care argumentează nevoile și valorile comunităților, dar și motivația și modul de acțiune specific, dezirabil al corporațiilor.
- Cercetările asupra evaluării impactului social al organizațiilor au evidențiat numeroase percepții, prin definițiile prezentate în Tabelul 1.7, dar mai ales metodologii și mijloace folosite în practică: analiza consecințelor sociale, evaluarea impactului social asupra activităților economice în cadrul unei comunități, alinierea activităților sociale la cerințele ISO 26000:2010 și ISI 14001 (EMAS II 761:2001, Sistemul Comunitar de Management de Mediu și Audit), măsurarea, evaluarea și raportarea impactului social al proiectelor și inițiativelor de responsabilitate socială folosind modelul LBG, precum și Inițiativa de Raportare Globală (Global Reporting Initiative, GRI). În concluzie se remarcă existența unui cadru standardizat al raportării/evaluării impactului social al companiilor (adoptabil la nivel microeconomic, dar și macroeconomic) și care este corelat cu celelalte dimensiuni ale dezvoltării sustenabile (de mediu și economică) relativ la organizații și relația lor cu societatea.
- Cercetările privind percepția și perspectivele responsabilității sociale la nivel mondial au avut în vedere inițiativa UN Global Compact și modelul de performanță sugerat de acesta. Acest demers a evidențiat utilitatea practică

- a modelului în realizarea rapoartelor anuale de CSR ale companiilor din întreaga lume.
- La nivel european, au fost panoramate inițiativele și organizațiile implicate și considerate în activitatea de CSR, sinteza acestora fiind prezentată în Tabelul 1.10. Toate acestea sunt prezente în Strategia Europa 2020. Aspecte relevante ale CSR la nivelul UE sunt prezentate într-un studiu realizat de un colectiv de cercetători (Maon ș. a., 2017) pentru demonstrarea influenței culturii naționale asupra practicilor de CSR. Cele 499 de inițiative analizate (furnizate de 178 de corporații din 20 de țări europene) au fost grupate în cinci clustere distincte, evidențiindu-se diversitatea modului de operare a companiilor.
 - La nivelul României, au fost prezentate momente și evenimente de specific a activității de responsabilitate socială, evidențiindu-se rolul și eforturile autorităților pentru implementarea conceptelor de dezvoltare sustenabilă și CSR, precum și alinierea României la cadrul legislativ, la valorile și cultura europeană în domeniu. Dovezi relevante a acestor eforturi sunt:
 - Înființarea Rețelei Locale Global Compact în România (GCNRO), <http://www.globalcompactromania.ro/about/global-compact-network-romania/> și care reunește 22 de participanți, companii mari și 2 parteneri dedicați;
 - Implicarea și dinamica pozitivă a companiilor mari prezente pe piața din România, și care au un impact major în proiecte sociale, dovedite prin rapoartele publicate la: <http://www.globalcompactromania.ro/cop-reports/>;
 - Activitatea intensă diseminată de diferite organizații în domeniul CSR, dovedite de comunitatea <http://www.responsabilitatesociala.ro/>. Această comunitate de interes pentru responsabilitatea socială oferă cadrul de partajare a bunelor practici în domeniu.
 - Analiza și sinteza bibliografică relativ la conceptul responsabilități sociale, la nivel organizațional, a evidențiat legătura indisolubilă a acesteia cu managementul stakeholderilor (legătură prezentă și importantă mai ales în amonte realizării procesului, acțiunii de CSR) și cu strategia de comunicare organizațională (la nivel procesual, în aval, și determinant pentru succesul activității de CSR). Ca urmare, s-a impus aprofundarea aspectelor relative la relația dintre comunicarea organizațională și dezvoltarea sustenabilă/responsabilitate socială, dar și identificarea, caracterizarea aspectelor actuale aferente domeniului managementului stakeholderilor.
 - În ceea ce privește relația comunicare – dezvoltare sustenabilă au fost panoramate resurse bibliografice care oferă detalii asupra proceselor operative ale comunicării (comunicarea asociată temelor sustenabilității în context Business-to-Business și Business-to-Customer), analiza finalizându-se cu un set de cinci idei practice (capitolul 2.1.4). Cercetările bibliografice privind tema comunicare – CSR au identificat preocupări majore în patru direcții pentru care s-au asociat următoarele concluzii:
 - Informarea publicului, ca parte importantă a activităților de CSR, trebuie realizată în mod integrat (de către specialiștii departamentelor de managementul resurselor umane, relații publice, marketing, operațiuni, financiar etc .) și convergent cu obiectivele propuse;

- Rolul dialogului social are menirea extinderii și întăririi relațiilor cu principalii stakeholderi ai companiei: angajații și organizațiile de reprezentare a acestora, în domeniul responsabilității sociale. De asemenea, politicile europene încurajează și susțin dialogul social, finanțând dezvoltarea politicilor sociale și de ocupare a forței de muncă;
 - Publicitatea campaniilor, asociată mix-ului promoțional și de comunicare, prin considerarea atentă a capitalului emoțional al organizației și utilizând instrumente de marketing on-line sunt eficiente și în cazul susținerii campaniilor de responsabilitate socială;
 - Participarea publică în cazul implementării strategiilor de CSR generează și întărește sentimentul de apartenență la o anumită regiune geografică (localitate) și intensifică motivația implicării în activități viitoare, care ar contribui la regenerare urbană.
- În cea ce privește managementul stakeholderilor, acesta a devenit deosebit de important începând cu anii '90, încurajat fiind de prevederile standardului ISO 26000 (Tabelul 2.4). Deși definirea conceptului de stakeholderi este evidențiat încă din 1984 de Freeman, acesta nu și-a modificat substanțial conținutul, dar percepția asupra sa este mai pedantă, recurgându-se la detalierea subcategoriilor de stakeholderi și o caracterizare mai fină a relațiilor organizației cu aceștia. Transpunerea în practică a managementului stakeholderilor trebuie să beneficieze de metode și de mijloace adecvate, după cum s-a arătat, cum sunt: metode de analiză procesuală (Fig. 2.9) susținute de o definiție clară a principiilor de operare (Fig. 2.10), analiza interesului – puterea stakeholderilor (capitolul 2.3.1.2), considerarea perspectivei strategice (capitolul 2.3.1.3), identificarea și cartografierea stakeholderilor (capitolul 2.3.2), analiza SWOT a părților interesate (Fig. 2.17), tehnicile de implicare (capitolul 2.3.4) etc. Toate acestea au rolul de conștientizare a importanței și rolului stakeholderilor pentru organizație, precum și de management al relațiilor cu aceștia. Ca urmare, cercetările efectuate au evidențiat faptul că managementul stakeholderilor este determinant în elaborarea și implementarea strategiilor de responsabilitate socială, abordarea acestora fiind una interdisciplinară și focalizată pe găsirea unui optim relațional sau procesual cu aceștia, a unui echilibru între interesele lor și cele ale organizației, indiferent de contextul și conținutul activității de responsabilitate socială.

În cadrul capitolului 3 al prezentei lucrări s-a conturat cadrul contextual al derulării cercetărilor: sectorul apei în România, definit de serviciile publice de de tratare și de distribuție a apei potabile către populație, de canalizare și tratare-epurare a apelor uzate. Analiza prezentată (recurgând la caracterizarea calitativă și cantitativă a sectorului apei la nivel internațional și național) a evidențiat importanța apei pentru viață și pentru susținerea creșterii economice. Astfel, au fost analizate datele statistice furnizate de diferite organizații internaționale din domeniu prezentându-se actorii economici importanți (topul companiilor reprezentative, aria sau numărul de clienți deserviți, tarifele practicate etc.) grupurile Veolia, Suez și SAUR. Aceasta a creat o imagine asupra modelelor de afaceri adoptate de companiile din sectorul apei.

În ceea ce privește caracterizarea serviciilor, datele statistice furnizate de Observatorul Mondial al Sănătății (Global Health Observatory - GHO) la nivelul anului 2015 și indicatorii reprezentativi furnizați de Eurostat, au evidențiat poziția codașă a României în cazul: populației conectate la servicii publice de apă potabilă,

populației conectate la sisteme de canalizare, dar și în cazul capacității de proiectare și a eficienței stațiilor de epurare (analiza indicatorului BOD, Biological Oxygen Demand). Îmbucurătoare este totuși prezența României în cadrul statisticilor și rapoartelor din ultimii ani asupra sectorului de apă, situație datorată reorganizării companiilor și organizării acestora pe baze științifice (managementul practicat este unul profesionist), dar și investițiilor majore realizate din fonduri europene nerambursabile, derulate la nivelul întregii țări.

Contextul actual al comunicării în sectorul apei cuprinde o serie de evenimente, organizații analizate în cadrul tezei: International World Water Association (IWA), Congresul Mondial al Apei, Summitul mondial al apei, Forumul Mondial al Apei, Ziua Mondială a Apei. O atenție deosebită a fost acordată impactului pe care organizațiile și evenimentele îl au în ceea ce privește calitatea serviciilor și comportamentul consumatorilor de apă. În acest sens, rezultatele studiului realizat de Institutul Forsense (publicate în anul 2016) au evidențiat că (capitolul 3.4.1):

- Lipsa apei potabile pentru consumul uman a fost considerat pe locul trei printre pericolele cele mai frecvent menționate de respondenți;
- Dintre cele 12 opțiuni relative la eforturile urgente (investiții în dezvoltarea tehnologică și a produselor, serviciilor) ce trebuie întreprinse, majoritatea respondenților au plasat pe locul al treilea „asigurarea accesului universal la apă potabilă sigură” (45%).

Analiza unor particularități aferente sectorului de apă în România a fost realizată pe baza datelor statistice furnizate de Institutului Național de Statistică și a vizat trei aspecte:

- Alimentarea cu apă potabilă care a înregistrat o creștere a rețelei până la 76.945 km în 2015, iar cantitatea de apă potabilă distribuită la nivel național a fost de 744.007 mii m³, la finele anului 2015, cu 251.484 mii m³ mai puțin față de anul 2014, din care apa potabilă distribuită pentru uz casnic a fost de 561.322 mii m³ (75,4% din total). 65,2% din populația rezidentă a României a fost deservită de sistemul public de alimentare cu apă, din care 94,9% din populație era rezidentă în zona urbană, iar 30,8% era rezidentă în zona rurală (procent redus datorat forajelor existente la sate, dar care în majoritate este neconformă cu standardele actuale). De asemenea, ponderea cea mai mare a populației deservite de sistemul public de alimentare cu apă, în total populație rezidente, s-a înregistrat în regiunea București-Ilfov (82,2%), urmată de regiunea Sud-Est (74,7%). La nivelul anului 2016, consumul apei pe categorii de consumatori a înregistrat valori mari pentru domeniile economice: agricultură și piscicultură;
- Transportul și epurarea apelor uzate demonstrează tot o dominantă a acestor preocupări pentru locuitorii rezidenți în zona urbană, la nivelul anilor 2015, 2016. La nivelul anului 2016, 47,7% din populație avea acces la rețele de canalizare și 45,7% la sisteme de epurare a apelor uzate. Pentru anul 2015, activitatea de evacuare a apelor uzate s-a desfășurat în 313 municipii și orașe și în 809 comune (în Regiunea Vest, 54%). Lungimea totală a rețelei de canalizare din România, la sfârșitul anului 2015, a fost de 31.702,6 km, din care 22.984,4 km în municipii și orașe (mai mare față de anul precedent).

În ceea ce privește analiza stadiului actual al activității de comunicare la nivelul companiilor naționale din domeniu, au fost prezentate și re-interpretate rezultatele studiului „Radiografia activității comerciale și de comunicare la operatorii regionali de apă și apă uzată din România” realizat la nivelul anului 2015. Constatările pozitive evidențiate de acest studiu sunt: 87% dintre operatorii

naționali de apă aveau un birou specializat pentru comunicare și relații publice; toți operatorii participanți la studiu au o pagină web cu informații despre companie; în cazul a peste 65% dintre operatorii care au participat la studiu, informațiile furnizate on-line sunt actualizate săptămânal; 44% dintre operatori au pagină de Facebook. Pe lângă aceste date, inventarul realizat asupra evenimentelor naționale majore, denumite EXPOAPA și Eco-Impuls, au evidențiat preocuparea intensă pentru procesele de comunicare, crearea unei comunități a furnizorilor de apă la nivel național și dorința acestora de a-și împărtăși bunele practici și de a colabora.

Analiza operatorului regional de apă Aquatim SA Timișoara a fost realizată pe trei direcții:

- Analiza SWOT cantitativ care a evidențiat faptul că această companie trebuie să adopte o strategie de tip max-min, prin care să utilizeze forțele și puterea interne pentru a evita amenințările provenite din mediul extern. Politica de diversificare a produselor și/sau serviciilor oferite este limitată de cadrul legislativ în care compania operează, dar prin intermediul Fundației Aquademica poate fi promovat consumul responsabil al apei în județul Timiș.
- Dimensiunile responsabilității sociale au fost analizate urmând modelul 3P (People-Profit-Planet), la care s-a adăugat dimensiunea ce reflectă preocuparea pentru expertiza angajaților, denumită generic „dezvoltarea profesională”. Analiza calitativă a avut la bază datele publice ale companiei și aspecte existente în Planul Managerial al managerului general din perioada 2015-2016.
- Analiza stakeholderilor realizată în baza unui focus-grup cu reprezentanți ai managementului companiei, a condus la identificarea și ierarhizarea părților interesate, conform celor prezentate în Tabelul 3.8. Totodată, cartografierea stakeholderilor realizată prin intermediul matricei putere/interes a permis stabilirea strategiilor de comunicare adecvate fiecărei părți interesate, în relație directă cu prioritățile stabilite.

Cercetările teoretico-aplicative incluse în capitolul 4 al tezei de doctorat au condus la formularea de concluzii și măsuri pertinente, fezabile pentru îmbunătățirea comunicării organizaționale și a managementului stakeholderilor în ideea îmbunătățirii percepției asupra unor dimensiuni ale responsabilității sociale la compania Aquatim SA Timișoara. Având în vedere contextul cercetărilor și disponibilitatea unor date, rezultate de cercetare privind serviciile furnizate de companie în perioada 2005 – 2015, s-a adoptat realizarea unei analize longitudinale a unor indicatori specifici care au putut evidenția percepția dimensiunilor responsabilității sociale. Astfel, filtrarea bazelor de date a permis identificarea și definirea unor dimensiuni de interes pentru prezenta cercetare, care ulterior, au fost corelate cu dimensiuni ale responsabilității sociale, conform detaliilor furnizate în Fig. 4.6, Tabelul 4.2 și Anexa 3. Deci, modelul conceptual al cercetărilor (Fig. 4.7 și Anexa 3) este rezultatul transformărilor, adaptărilor și reinterprețărilor realizate asupra unor sondaje de opinie privind satisfacția clienților companiei cu privire la serviciile furnizate (realizate în perioada 2005 - 2015). Acesta este considerat un demers creativ de inovare prin combinare și reinterpretare și care se poate constitui ca model pentru alte cercetări, în cazul altor organizații (de alt tip, dimensiune sau cu alt obiect de activitate, dar care dețin date din sondaje anterioare cu privire la percepția sau satisfacția clienților, consumatorilor, utilizatorilor).

Dimensiunile considerate în cazul cercetării au fost: „Imagine, Informare, Conștientizare ecologică, Incidente, Încredere, satisfacție”, acestea fiind corelate cu dimensiunile: etică, CSR sau responsabilității sociale.

Eșantionul considerat în cadrul analizei a fost compus din 1743 de persoane, clienți casnici ai companiei. Reprezentativitatea acestuia este bună pentru municipiul Timișoara, dar nu și în cazul localităților din sucursalele unde compania operează. S-a acceptat că la nivelul sucursalelor, în ansamblul celor 10 localități, eșantionul este reprezentativ.

Analiza evoluției dimensiunilor considerate în perioada 2005 – 2015 a permis evidențierea unor rezultate ale analizei descriptive. Interpretarea rezultatelor detaliate a avut ca bază nu doar reprezentarea grafică a datelor prezente în bazele de date primare, dar și trasarea curbelor trendului pentru perioada 2005 – 2018. În sinteză, se poate concluziona că analiza descriptivă a scos la iveală curenți ale comunicării organizaționale mai ales cu clienții casnici din zona sucursalelor, o bună comunicare cu clienții din Timișoara, precum și percepția parțial pozitivă a dimensiunilor: economică, ecologică și culturală, dar pozitivă și bună în cazul dimensiunilor: etică, a sistemului de valori și socială aferente responsabilității sociale. În ceea ce privește managementul stakeholderilor, cercetările au evidențiat omisiuni ale unor sub-categorii ale acestora ceea ce impune reconsiderarea cartografierii lor și a proceselor de comunicare asociate (conform celor precizate în detaliu în capitolul 4.5).

Cercetările aplicative prezentate în cadrul tezei de doctorat au anumite **limite** datorate în principal diferențelor sensibile între aspectele teoretice planificate, asociate scenariului adoptat, și implementării practice a acestora. Astfel, sinteza aspectelor de particularitate praxiologică ale prezentei cercetări, descrise în capitolul 4 al lucrării, sunt:

- **Limita volumului de date existente și furnizate de societatea comercială** - Pentru cercetarea aplicativă au fost extrase din bazele de date doar răspunsurile clienților care locuiesc la casă, denumiți generic „clienți casnici”. Însă comportamentul acestora nu se poate extrapola către alte categorii de clienți, de exemplu clienții care locuiesc la bloc sau clienții industriali. De asemenea, cercetarea a avut ca bază de prelucrare a datelor și analiza răspunsurilor pentru cercetări discrete efectuate în perioada 2005 – 2015 și NU pentru fiecare an al acestei perioade.
- **Limitele modului de colectare a răspunsurilor de la respondenți** - Sondajele de opinie s-au realizat telefonic, prin urmare doar cei care au putut fi contactați telefonic au putut fi incluși în eșantion, existând absențe ale unei categorii importante de clienți casnici. Totodată, de la un sondaj la altul nu s-au intervievat exact aceleași persoane. Deși în fiecare val s-au folosit eșantioane reprezentative care validează analiza temporală, ideal ar fi fost ca în cadrul sondajelor, aferente anilor de realizare a acestora, să fie considerat același eșantion reprezentativ evaluat în mai multe momente. Cercetările realizate în mod telefonic (sondajele telefonice) au un mai mic grad de control, de exemplu confirmarea faptului că informațiile furnizate sunt adevărate, în special cele referitoare la datele demografice.
- **Limite legate de reprezentativitatea eșantionului** - Eșantionul a fost reprezentativ pentru toată regiunea (Timișoara și sucursalele companiei, locuate în județul Timiș), însă nu a fost reprezentativitate la nivelul fiecărui oraș, pentru aceasta ar fi fost nevoie de subeșantioane mai mari.
- **Limitele de interpretare a rezultatelor** - Modelul dezvoltat ar putea fi în realitate mult mai complex. Cercetări ulterioare mai aprofundate ar putea descoperi noi variabile care ar influența interdependența CSR -

COMUNICARE- PERCEPȚIE, dar care nu au putut fi identificate în această etapă a cercetării.

5.2 Contribuții personale

Ca urmare a cercetărilor efectuate în cadrul programului doctoral, precum și a rezultatelor obținute, următoarele categorii de contribuții originale au fost aduse domeniului abordat:

a) În planul cercetărilor asupra referențialului bibliografic (capitolele 1 și 2):

- Realizarea unei analize și sinteze bibliografice extinse cu privire la conceptul de CSR/responsabilitate socială în conformitate cu abordările și percepțiile acestuia, prezente în literatura de specialitate din ultimii ani, coroborată cu opiniile, fenomenele și tendințele sesizate și susținute de organizații mondiale importante, firme de consultanță sau companii ce dovedesc excelență în domeniu. Astfel, s-au oferit sinteze privind definițiile acceptate ale conceptului și s-au evidențiat similitudini de percepție cu alți termeni asociați – capitolul 1.1.1.
- Definirea argumentată a unei noi mulțimi de dimensiuni asociate responsabilității sociale, și care a fost ulterior exploatată în cercetările aplicative – capitolul 1.1.3.
- Realizarea unei analize și sinteze bibliografice cu privire la rolul și modul de operare al organizațiilor (cu exemplificări ale unor date statistice pentru organizațiile mari) în elaborarea politicilor de CSR/responsabilitate socială. Un cadru larg al dezbaterilor și concluziilor sintetice formulate a fost alocat influenței culturii naționale asupra politicilor de CSR și evaluarea-raportarea activităților, subliniindu-se aspectele de interes pentru practica organizațiilor – capitolul 1.2.
- Analiza și sinteza unor aspecte legate de percepția publicului asupra CSR/responsabilității sociale, pe baza dovezilor identificate în literatura de specialitate, a statisticilor (analize pe bază de date secundare) – capitolele 1.3 și 1.4.
- Realizarea unei sinteze bibliografice cu privire la relația comunicare – dezvoltare sustenabilă (capitolul 2.1) cu abordarea detaliată a unor aspecte punctuale, majore cum sunt: motivare și importanță, comunicarea individuală (interpersonală), combaterea comportamentelor de rezistență față de sustenabilitate și identificarea unor aspecte practice ale comunicării pentru CSR – capitolul 2.1.
- Analiza structurată a unor aspecte relevante privind caracterizarea relației dintre comunicare și CSR/responsabilitate socială – capitolul 2.2.
- Realizarea unei analize și sinteze bibliografice relativ la managementul stakeholderilor, prin caracterizarea unor acțiuni cheie ai performanței organizațiilor în acest domeniu, cum sunt: identificare și cartografierea părților interesate, analiza și implicarea acestora - capitolele 2.3.

b) În planul cercetărilor teoretice (capitolul 3 și 4):

- Definirea obiectivelor cercetării realizate prin programul doctoral și explicitarea modului de atingere a acestora prin modul de structurare al tezei de doctorat, precum și delimitarea și caracterizarea problemei de cercetare – capitolul introductiv.

- Conceperea unui scenariu de cercetare pentru analiza longitudinală realizată pentru investigarea și caracterizarea impactului comunicării organizaționale în percepția dimensiunilor responsabilității sociale – capitolul 4.1 și 4.2:
 - Definirea, detalierea și reprezentarea grafică a modelului teoretic – Anexa 3;
 - Definirea și operaționalizarea celor șase dimensiuni ale modelului prin relaționarea lor cu întrebări adecvate din chestionarul folosit inițial în cadrul cercetărilor din perioada 2005 – 2015 și asocierea cu unele dimensiuni ale responsabilității sociale. Astfel, s-a stabilit metodologia de cercetare;
 - Stabilirea metodelor și mijloacelor de realizare a analizei longitudinale și a modului de prelucrare a datelor experimentale disponibile (reprezentarea grafică a datelor pe dimensiuni și variabile demografice, trasarea curbelor de trend și interpretarea rezultatelor).

c) În planul cercetărilor aplicative, experimentale (capitolul 4):

- Realizarea unei analize detaliate a sectorului apei la nivel mondial și în România, pe baze bibliografice extinse, recurgându-se la exploatarea cunoașterii și a experiențelor descrise în rapoarte ale unor organizații mondiale de prestigiu, precum și a unor date statistice. Sinteza prezentată a avut rolul de a sublinia rolul serviciilor de apă în societate și economie, dar și descrierea proceselor de comunicare specifice acestuia – capitolele 3.1 - 3.5.
- Realizarea unui diagnostic preliminar al companiei Aquatim SA Timișoara, care a fost alocat unor teme de interes pentru cercetare:
 - Analiza SWOT, în variantă cantitativă, ce a permis trasarea profilului SWOT și identificarea direcției strategice de urmat – capitolul 3.6.1;
 - Descrierea dimensiunilor responsabilității sociale, în viziunea internă (a managementului și personalului responsabil din cadrul companiei) – capitolul 3.6.2;
 - Inventarierea și cartografierea stakeholderilor companiei, în viziunea internă (așa cu aceștia sunt percepuți de managementul companiei și personalul cu rol în comunicarea organizațională) – capitolul 3.6.3.
- Rezultatele analizei descriptive asupra dimensiunilor aferente modelului conceptual al cercetării, precum și concluziile formulate – capitolul 4.3.
- Rezultatele de cercetare și concluziile aferente elaborării modelului teoretic de evaluare a percepției clienților – capitolul 4.4.
- Concluzii și măsuri privind optimizarea procesului de comunicare pentru mai buna percepție a dimensiunilor responsabilității sociale și îmbunătățirea managementului stakeholderilor – capitolul 4.5.

5.3 Direcții viitoare de cercetare

Continuarea cercetărilor poate beneficia de următoarele direcții, sugerate ca urmare a concluziilor formulate și a limitelor recunoscute:

1. Continuarea cercetărilor în direcția evaluării percepției pentru mai multe categorii de stakeholderi (în principal actori-cheie) cu luarea în considerare a particularităților acestora și cu evidențierea diferențelor majore între aceștia.

2. Elaborarea unui „Plan-Cadru de Comunicare și de Implicare a stakeholderilor din sectorul apă din România” (la nivel național), pornind de la o analiză a percepției acestora asupra principalelor aspecte.

3. Având în vedere concluziile cercetării de față se impune, în viitoarele cercetări, evidențierea a două subcategorii de clienți denumiți generic, „clienți - sediu” și „clienți - sucursale”.

4. Extinderea cercetărilor la nivel național, utilizând aceeași metodologie și scenariu de cercetare, astfel putându-se realiza cercetări comparative între companiile similare din România, atât prin analize de tip transversal, dar și longitudinal.

5. Urmărirea modului de evoluție al politicii de comunicare (re-definite, ca urmare a rezultatelor obținute prin prezenta teză de doctorat) și a strategiei de responsabilitate socială la nivelul companiei Aquatim SA Timișoara. Acest fapt ar presupune realizarea de sondaje de opinie anuale, și care să cuprindă toate categoriile de clienți, prin definirea unui eșantion reprezentativ.

6. Îmbunătățirea modelului conceput, de exemplu prin determinarea unor corelații între dimensiunile „Informare” și „Satisfacție” sau prin determinarea punctul de inflexiune pentru funcțiile „Satisfacție” - „Incidente” și „Satisfacție” - „Încredere”.

7. Demersul propus poate fi transpus într-o platformă web (operaționalizarea calculelor și vizualizarea facilă a concluziilor sub formă tabelară și grafică) ceea ce va permite crearea unor noi dimensiuni, dar și diseminarea unor instrumente de analiză în folosul operatorilor de servicii, în special pentru operatorii de apă din România.

8. Construirea unor noi instrumente de conștientizare opiniei publice (în domeniul comunicării în sectorul apei) cu privire la resursele vs. consumul de apă, dar adaptate tranziției datorate schimbărilor climatice, epuizării resurselor etc.

9. Anticiparea comportamentului operatorilor de apă din România (în viziunea următorilor ani) în relație cu tendința și nevoia de raportare a indicatorilor non-financiari și a implementării unor aspecte esențiale ce țin de dezvoltarea sustenabilă responsabilă.

BIBLIOGRAFIE

1. Ahi, P., Searcy, C. (2015). Assessing sustainability in the supply chain: A triple bottom line approach. *Applied Mathematical Modelling*, 39(10), 2882-2896.
2. Alsop, R. J. (2005). Communicating corporate citizenship. *Leading Perspectives*.
3. Aithal, P. S., Kumar, P. M., Shailashree, V. T. (2016). Factors & Elemental Analysis of Six Thinking Hats Technique Using ABCD Framework
4. Anca C., Aston J., Stanciu E., Rusu D. (2011). Responsibilitate Socială (Corporativă) în România. Raport realizat în cadrul proiectului „Întărirea capacității companiilor românești de dezvoltare a parteneriatelor sociale –RSC”, Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 –2013. Proiect ID: POSDRU/64/3.3/S/41722.
5. Babiak K., Trendafilova S. (2011). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18, pag. 11-24.
6. Balaban, D. C. (2005). Comunicare publicitară. Accent. Cluj-Napoca. ISBN 973-8445-80-9.).
7. Barkley, E .F., Cross, K. P., Major, C. H. (2005). Collaborative learning techniques, a handbook for college faculty. San-Francisco: Jossey-Bass
8. Băcanu, B. (1996). Management strategic. Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Științe Economice.
9. Benn, S., Dunphy, D., Griffiths, A. (2014). Organizational change for corporate sustainability. Routledge.
10. Berg, K. (1960). Die Wasserwirtschaftliche Rahmenplanung in Hessen, Wiesbaden.
11. Bertalanffy, L. (2012). Théorie générale des systèmes, © Dunod, Paris, 2012 pour la nouvelle présentation. ISBN 978-2-10-058300-3.
12. Bhattacharya, C. B., Korschun, D., Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2).
13. Bonaiuto, M., Aiello, A., Perugini, M., Bonnes, M., Ercolani, A.P. (1999). Multidimensional perception of residential environment quality and neighborhood attachment in the urban environment. *Journal of Environmental Psychology*, 19, 331-352.
14. **Borca, C.**, Draghici, A., Sirbu, R. M., Szedlak, A. H., Rada, S., Ciocirla, P. R. (2014). Characteristics of Corporate Social Responsibility in the water public sector in Romania”, Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers, vol. XIII (XXIII), IMT Oradea 2014, 29 - 31 May 2014, ISSN 2285 – 3278, ISSN – L 2285 – 3278, ISBN 978-606-10-1276-3, University of Oradea Publishing House, pp. 187 – 190
15. **Borca, C.**, Serban, R. D., Mihartescu, A. A., Gui-Bachner, R. (2016). The Role of On-Line Communication in Crisis Management. In *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016* (pp. 831-838). ToKnowPress.
16. Bower, H. (1953). *Toward Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.

17. 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*.
18. Burdge R. J., Vanclay F. (1996). Social impact assessment: a contribution to the state of the art series. *Impact Assessment*, 14(1), 59-86.
19. Carroll A.B., Shabana, K.M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice, *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105.
20. Carroll, A. B. (1983). Corporate social responsibility: Will industry respond to cutbacks in social program funding. *Vital Speeches of the day*, 49(19), 604-608.
21. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), p. 42.
22. Cîndea, R., Cîndea, D. (2014). *Comunicare organizațională pentru performanță sustenabilă*. Editura UT Press Cluj-Napoca. ISBN 978-973-662-930-3.
23. Chelcea, S. (2001). *Metodologia cercetării sociologice*. București: Ed. Economică.
24. Choi, Y., Yu, Y. (2014). The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practice on Employees and Organizational Performance, *Sustainability*, 6, 348-364.
25. Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., Olsen, S. (2004). Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures; methods catalog, disponibil la: www.shidler.hawaii.edu/Portals/1/resources/DoubleBottomLine.pdf
26. Cosgrove, W. J., Rijsberman, F. R. (2014). *World water vision: making water everybody's business*. Routledge.
27. Coombs, W.T. (2007). „Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory”. *Corporate Reputation Review*. Vol. 10 No. 3, pp. 163-176
28. Creswell, J. W., Clark, V. L. (2011). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, London, New Dehli: Sage Publications
29. Cristache, N. (2006). The Role of Public Relations in Social Responsibility of Romanian Enterprises. *Economics and Applied Informatics*, (1).
30. Cuc, S., Cîndea, D. (2006). *Guvernanța corporativă: concept și particularități în România*.
31. Curican, A. (2012). Raportul de CSR doar un varf al icebergului, disponibil la: www.responsabilitatesociala.ro/editoriale/raportul-de-csr-doar-un-varf-al-iceberg-ului.html
32. Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: the communication challenge. *Journal of communication management*, 9(2).
33. De Bono, E., De Bono, E. (1999). *Six thinking hats* (Vol. 192). New York: Back Bay Books.
34. De Vicente Lopez, J., Matti, C. (2016). *Visual toolbox for system innovation. A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions*. Transition Hub Series. Climate KIC, Brussels.
35. Debos, F. (2005). L'impact de la dimension ethique dans la strategie de communication de l'entreprise: la necessite d'une communication «responsable». *Communication et organisation*, (26).

36. Ditlev-Simonsen, C. D., Wenstøp, F. (2013). How stakeholders view stakeholders as CSR motivators. *Social responsibility journal*, 9(1), 137-147.
37. Drăgulănescu N-G. (2011). Evaluarea satisfacției clienților. Tehnici, metode, instrumente. Editura Standardizarea București.
38. Du, S., Bhattacharya, C. B., Sankar, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: the role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*.
39. Dumitru, A., Mira, R.C., Maricuțoiu, L.P., Ilin, C. (2014). Evaluating the relationship between place attachment, residential evaluations and satisfaction in a medium-sizes Romanian city. *Journal of the Korean Housing Association*, 25, 31-38. <http://dx.doi.org/10.6107/JKHA.2014.25.4.031>
40. Eden, C., Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*, London: Sage Publications.
41. Elkington, J. (1994). *Toward the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, California Management Review, NO, VOL, Pag.
42. Emerson J., Wachowicz J., Chun S. (2000). Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector. *The Box Set: Social Purpose Enterprises and Venture Philanthropy in the New Millennium*, 2, 130-173.
43. European Commission (2011). EU COM 2011: 681 final. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility, Brussel, disponibil la https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
44. European Commission (2013). Public Opinion in the European Union. Standard Eurobarometer Survey 363. How Companies Influence Our Society: Citizens' View, Aprilie 2013, disponibil la: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_363_en.pdf
45. European Commission (2015), disponibil la: https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
46. Facey, J. (2013). Mercer Human Resource Consulting, Effective communication: skills that make leaders stand out from the crowd, disponibil la: www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=6128&t=/JoAnne-Facey-Mercer-Human-Resource-Consulting/Effective-communication-skills-that-make-leaders-stand-out-from-the-crowd.
47. Falck, O., Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247-254.
48. 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.
49. Fisher, R., Ury, W. L., Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
50. Fistiş, G. (2015). *Leadership in Sustainability Guide – Support your business towards sustainability*. Timișoara, (ISBN: 978-606-743-034-9)
51. Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing: Marshfield
52. Freudenburg, W. R. (1986). Social impact assessment. *Annual review of sociology*, 451-478.
53. Gardner ș. a., (1986). *Global Water Intelligence Magazine*. 12. December 2016, disponibil la: www.globalwaterintel.com.
54. Gentile, M. C., (2000). Social impact management, a definition. Discussion Paper II Aspen ISIB: The Aspen Institute, disponibil la: www.aspenisib.org

55. Gray, D., Brown, S., Macanuso, J. (2010). *Gamestorming – A playbook for innovators, rulebreakers and changemakers*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.
56. Harrison, J. S., John, C. H. S. (1994). *Strategic management of organizations and stakeholders: Theory and cases*. West Group.
57. Herremans, I. M., Nazari, J. A., Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417-435.
58. 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), 328-346.
59. Hristea, M. (2011). Responsabilitate socială corporatistă – între deziderat și realitate, *Economie teoretică și aplicată*. vol. XVIII (2011). Nr. 10(563).
60. Iamandi, I. E., Filip, R. (2008). Etică și responsabilitate socială corporativă în afacerile internaționale. Editura Economică.
61. Ilieș, V. I. (2012). *Relațiile publice și responsabilitatea socială corporatistă: teorie și acțiune socială*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca.
62. Ioannou, I., Serafeim, G. (2012). What drives corporate social performance? The role of nation-level institutions. *Journal of International Business Studies*, 43(9): 834-864.
63. ISO 26000: 2010. Organizația Internațională de Standardizare, disponibil la www.iso.org/iso/home/standards/managementstandards/iso26000.htm
64. Jackson, G., Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, 94(3): 371-394.
65. Johnson, G., Scholes K. (1993). *Exploring Corporate Strategy*, 3rd edn., Prentice-Hall.
66. McGuire, J.W. (1963). *Business and Society*.
67. Kansal, M., Joshi, M., Batra, G. S. (2014). Determinants of corporate social responsibility disclosures: Evidence from India. *Advances in Accounting*, 30(1), 217-229.
68. Kiron, D., Kruschwitz, N., Haanaes, K., Reeves, M., Fuisz-Kehrbach, S. K., Kell, G. (2015). *Joining forces: Collaboration and leadership for sustainability*. MIT Sloan Management Review, 56(3), 1-31.
69. Knowles V. (2014) Ever wondered what your peers spend on CSR reporting? 2 degrees, 16 July 2014, disponibil la: <https://www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/ever-wondered-what-your-peers-spendcsr-reporting/>
70. Kotler, P., Nancy, L. (2005). *CSR: Doing the most Good for your company and your case*, Wiley, USA.
71. Kotler, P. (1972). *Revista Harvard Business Review*.
72. Kotler, P. (2000). *Management Marketing*, Millenium Edition.
73. Kotler, P. (2001). *Managementul marketingului*. Teora. București.
74. Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American psychologist*, 36(4), 343.
75. Lu, W., Chau, K. W., Wang, H., Pan, W. (2014). A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal of Cleaner Production*, 79, 195-206.
76. Maas K., Liket K. (2011). Social impact measurement: Classification of methods. *Environmental Management Accounting and Supply Chain Management* (pp. 171-202). Springer Netherlands.

77. Matei, A., Tuca M. (2011), Corporate Social Responsibility on the international arena. Present developments in Romania and Bulgaria. 10th International Congress of the International Association on Public and Nonprofit Marketing, June 16–17, disponibil la: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/30061/1/MPRA_paper_30061.pdf
78. Maon, F., Swaen, V., Lindgreen, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 405-422.
79. Marin, F. (2014). Reducerea avansată a fosforului în cadrul stațiilor de epurare a apelor uzate. Teză de Doctorat. Universitatea Tehnică de Construcții București.
80. Mason R, Mitroff I. (1981). Challenging strategic planning assumptions. New York, NY: John Wiley & Sons.
81. McCubbrey, D. (2016). Corporate Social Responsibility and sustainable development defined. *Business Fundamentals Boundless*, disponibil la: www.boundless.com/users/235420/textbooks/business-fundamentals/international-business-for-the-entrepreneur-14/corporate-social-responsibility-60/corporate-social-responsibility-and-sustainable-development-defined-263-15566/
82. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
83. Middtun, A., Gautesen, K., Gjørlberg, M. (2006). The political economy of CSR in Western Europe. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(4): 369–85.
84. Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
85. Newcombe, R. (2003). From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach. *Construction Management and Economics*, 21(8), 841-848.
86. Oncică-Sanislav, D., Cîndea, D. (2016). Business Sustainability: Is the Learning Organization One Step Ahead?. Technical University of Cluj-Napoca, disponibil la: <https://sites.google.com/site/bussustlo/>.
87. Oprea, L. (2005). Responsabilitate socială corporatistă. Editura, Tritonic, București.
88. Orlitzky M., Siegel D.S., Waldman, D.A. (2011), Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability, *Business & Society*, 50, 6-27.
89. Panaitescu, G. M. (2007). Modelarea și simularea dinamicii sistemelor. Note de curs. Universitatea Petrol-Gaze Ploiești Catedra Automatică și calculatoare.
90. Pérez, A. (2015). Corporate reputation and CSR reporting to stakeholders: Gaps in the literature and future lines of research. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 11-29.
91. Pomeroy, A., Johnson, L. W. (2009). Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 17(2).
92. Porter, M.E., Kramer, M. (2006). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*, 80, 56-68.
93. Preston, L.E. (1990). Stakeholder management and corporate performance. *Journal of Behavioural Economics* 19(4): 361–75.
94. Prevos, P (2014) - The Invisible Water Utility (carte). Third Hemisphere Publishing.

95. Rahaman, M. M., Varis, O. (2005). Integrated water resources management: evolution, prospects and future challenges. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 1(1).
96. Robescu D., Robescu N. (2011). Tehnici de epurare a apelor uzate, Editura Tehnică, București.
97. Robinson L., Segal J., Segal R. (2012) Effective Communication Improving Communication Skills in Business and Relationships, disponibil la: www.helpguide.org/mental/effective_communication_skills.htm
98. Robbins, S.P., Coulter, M. (1994). Management. Editor Prentice Hall, 1994. ISBN 0130619205, 9780130619204.
99. Rudnicka, A. (2015). CSR Trends. Making a difference. Centrum Strategii i Rozwoju Impact (CSR Impact), Łódź (Poland) [E-book].
100. Sava, F. A. (2011). Analiza datelor în cercetarea psihologică. Ediția a II-a. Editura ASCR [Asociația de Științe Cognitive din România], pp. 190-192
101. Shannon, C. E., Weaver, W. (1998). The mathematical theory of communication. Urbana: University of Illinois Press.
102. Shen, D., Varis, O. (2000). World water vision: balancing thoughts after The Hague. *Ambio* 29(8): 523-525.
103. Sirbu, RM, Popescu, A.D., **Borca**, C., Draghici, A. (2015). A study on Romania sustainable development. *Procedia Technology* 19, 416-423.
104. Sirbu, R. M., Mircu, O., Draghici, A., **Borca**, C., Pop, A. (2014). Analysis Of The Structural Funds Impact On Economic Development In Romania, Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers, vol. XIII (XXIII), IMT Oradea, 29 - 31 May 2014, ISSN 2285 - 3278, ISSN - L 2285 - 3278, ISBN 978-606-10-1276-3, University of Oradea Publishing House, pp. 229 - 232
105. Slabá, M. (2014). Stakeholder power-interest matrix and stakeholder-responsibility matrix in corporate social responsibility. *Proceeding of 8th International Days of Statistics and Economics*, 1366-1374.
106. Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business-society relations. *Journal of business ethics*, 61(3), 263-281.
107. Strahilevitz, M. (2003). The effects of prior impressions of a firm's ethics on the success of a cause-related marketing campaign: do the good look better while the bad look worse? *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1).
108. Sueldo, M. (2016). The impact of integrated organizational communication on organizational sustainability. *Management of Organizations: Systematic Research*, (75), 121-140.
109. Szatmari, I., Macovei, C., Horia, C. (2012). Implementarea Responsabilității Sociale – Ghid de instrumente și tehnici, ghid realizat în cadrul proiectului „Întărirea capacității companiilor românești de dezvoltare a parteneriatelor sociale – RSC”, proiectul co-finanțat din Fondul Social European – Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane (POSDRU), Axa prioritară 3 – „Creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor”, domeniul major de intervenție 3.3 – „Dezvoltarea parteneriatelor și încurajarea inițiativelor partenerilor sociali și societății civile”, disponibil la: <http://undp.ro/libraries/projects/CSR/deliverables/Implementarea%20Responsabilitatii%20Sociale%20-%20Ghid%20de%20instrumente%20si%20tehnici.pdf>
110. Toffler, A. (1980). The Third Wave, William Morrow and Company, INC. New York.

111. Trofin, O. V., **Borca**, C., & Ciomoș, A. (2016). Incorporating the rural areas' particularities in the water supply management systems in Romania. *SEA: Practical Application of Science*, 4(1).
112. Udrea, C., Ionescu, A. (2007). „CSR and Competitiveness European SMEs` Good Practice. National Report Romania”. Chamber of Commerce and Industry of Romania, Bucharest, disponibil la: www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jdownloads/KMU_Forschung_Report_Romania.pdf.
113. Van Marrewijk M. (2008). A typology of institutional frameworks supporting corporate sustainability. The Netherlands: Erasmus University Rotterdam, disponibil la: <http://vanmarrewijk.org/pdf/Typology%20of%20institutional%20frameworks%20supporting%20CS.2.pdf>
114. Van Marrewijk M. (2013). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion, In: Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Michalos, Alex C., Poff, Deborah C (Eds.), Springer Netherlands, 641-655.
115. Van Marrewijk, M. (2002). Concepts and Definitions in CSR and Corporate Sustainability: in Journal of Business Ethics. No, pp.
116. Van Marrewijk, M. (2010). Strategic Orientations: Multiple Ways for Implementing Sustainable Performance. Technology and Investment, 2010 (de verificat)
117. Van Marrewijk, M., Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), p. 107-119
118. Van Riel, C.B.M., Fombrun, C. (2007). Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management. p.25 London, UK: Routledge.
119. Visser, W. (2011). CSR 2.0: Transforming the Role of Business in Society, *Social Space*, 26-35, disponibil la: http://ink.library.smu.edu.sg/lien_research/87.
120. Visser, W., Matten D., Pohl M., Tolhurst N. (2010). The A to Z of corporate social responsibility, Revised and Updated Edition, John Wiley & Sons, West Sussex.
121. Vlaicu, I. (2014). Privind încrezători în viitor. Romaqua. Editor Asociația Română a Apei. Vol. 91.
122. Votaw, D. (1973). Genius becomes rare. In D. Votaw, & S.P. Sethi (eds.). *The corporate dilemma: Traditional values versus contemporary problems* (pp. 11-45). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
123. World Water Forum 5 (2009). Statement by H.E. Mr. Yoshiro Mori - Special Envoy of the Prime Minister of Japan at the Head of State Summit.
124. Watson, B. (2013). Siemens and the Battle Against Bribery and Corruption. *The Guardian*, disponibil la: www.theguardian.com/sustainable-business/siemens-solmssen-bribery-corruption
125. Werbach, A. (2009). *Strategy for sustainability: a business manifesto*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
126. WCED (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
127. WssTP, (2016). *Water Vision 2030 - „The Value of Water: Towards a Future proof model for a European water-smart society”*. ISBN: 9789028362130. Carte disponibil la: <http://wsstp.eu/publications/>

128. Yoon, Y., Gürhan-Canli, Z., Schwarz, N. (2006). The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations. *Journal of Consumer Psychology*, 16(4).
129. ***, Accountability, UNEP, Stakeholder Research Associates Canada Inc. (2005). Manualul pentru implicarea părților interesate. Vol. 2 - Manualul practicianului pentru implicarea părților interesate. Introdus în România de Astoneco Management (ISBN 1901693220). Versiunea în limba engleză disponibilă la: www.accountability.org.uk/aa1000/
130. ***, COM(2001) 366 - Not published in the Official Journal. Green Paper (2001) - Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility
131. COM/2011/0681, disponibil la https://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en.
132. ***, Comunicat de presă nr. 186/18 iulie 2016. Institutul Național de Statistică. Domeniul Utilitate publică. Disponibil la www.insse.ro.
133. ***, Comunicatul Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: <https://www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/a-global-change-of-attitudes-and-immediate-action-may-save-the-earth-living-planet-report-813/>
134. ***, Comunicatul Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/climate-change-and-the-scarcity-of-drinking-water-are-the-greatest-dangers-threatening-the-future-of-humanity-594/
135. ***, Comunicatul Summitului Mondial al Apei 2016, disponibil la: <https://www.budapestwatersummit.hu/sustainability-and-inspirations/facts-and-trends/where-can-humanity-place-its-trust-596/>
136. ***, H.G. 188/ 20.03.2002 pentru aprobarea unor norme privind condițiile de descărcare în mediul acvatic a apelor uzate, modificată și completată prin H.G. 352/11.05.2005.
137. ***, "Întreprinderea sustenabilă. Serie de publicații ale Centrului de Eco-Management", vol.1, Ed. UT Pres, Cluj-Napoca, p. 159-240.

Pagini web consultate

1. www.green-report.ro/forumul-mondial-al-apei-declaratie-ministeriala-de-ziua-apei/
2. www.iwa-network.org
3. www.robeco.com/images/RobecoSAM_Water_Study.pdf (pp.24)
4. www.saur.com
5. www.aquatim.ro
6. www.aquatim.ro/aquastiri/wp-content/uploads/2014/12/aqua-stiri-nr2-2013.pdf
7. www.aquatim.ro/politica-de-calitate-mediu-sanatate-si-securitate-ocupationala-a-Aquatim-75.html
8. www.aquatim.ro/posmediu/
9. www.araexpoapa.ro/index.php
10. www.boundless.com/users/235420/textbooks/business-fundamentals/international-business-for-the-entrepreneur-14/corporate-social-responsibility-60/corporate-social-responsibility-and-sustainable-development-defined-263-15566/
11. www.bluefieldresearch.com

12. www.contrattoacqua.it/public/upload/1/2/tab_elms_docs/1329754104marra_kech_declaration.pdf
13. www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/risk/Corporate%20Governance/in-cg-csr-rules-notification-270214-noexp.pdf
14. www.dictionary.com/
15. www.2degreesnetwork.com/groups/2degrees-community/resources/ever-wondered-what-your-peers-spendcsr-reporting/
16. www.ec.europa.eu/eurostat (data extragerii datelor statistice: iulie 2016).
17. www.ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_en
18. www.ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en
19. www.eco-impuls.ro
20. www.efqm.org/efqm-model/fundamental-concepts
21. www.eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:P
22. www.eurofound.europa.eu/
23. www.forbes.com/sites/susanmcperson/2014/12/31/five-csr-trends-to-watch-out-for-in-2015/#7d409f8c4d37
24. www.forsense.hu
25. www.globalreporting.org
26. www.stakeholdermap.com
27. www.statista.com
28. www.suez-environnement.com/businesses/water-management/collection-and-distribution-of-water/ accesat în luna martie 2017.
29. www.suez-environnement.com/group/profile/2014-key-figures/
30. www.suez-environnement.com/group/profile/2014-key-figures/ accesat în luna martie 2017.
31. www.trends.google.ro/trends/ (accesat în luna septembrie 2016)
32. www.trends.google.ro/trends/ (accesat în luna septembrie 2016)
33. www.unglobalcompact.org/
34. www.unwater.org/worldwaterday/home/en/
35. www.veolia.com/en/veolia-group/media/news/2016-annual-results
36. www.watermeetsmoney.com/
37. www.wbcds.org
38. www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/sanitation/en/
39. www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/sanitation/en/
40. www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/water/en/
41. www.who.int/gho/mdg/environmental_sustainability/water/en/
42. www.wikipedia.org/wiki/Anii_de_via%C8%9B%C4%83_ajusta%C8%9Bi_cu_incapacitate
43. www.wordclouds.com/
44. www.worldometers.info/world-population/

Rapoarte, studii consultate (ale companiilor și ale unor organisme internaționale):

1. Apple Annual Report 2016, disponibil la: https://images.apple.com/environment/pdf/Apple_Environmental_Responsibility_Report_2017.pdf
2. Detailed assessment of the market potential, and demand for, an EU ETV scheme - Interim Report - European Policy Evaluation Consortium EPEC for

- DG ENVIRONMENT . Disponibil la https://ec.europa.eu/environment/ecoap/sites/ecoap_stayconnected/files/etv-files/files/documents/EPEC_study/etv_final_report_market_annex1.pdf
3. LBG Guidance Manual, disponibil la <https://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/LBG-Guidance-Manual-2016.pdf>
 4. Tendințe și Realități CSR în România - EY_Romania & CSRmedia.ro_ro, disponibil la: <https://www.scribd.com/doc/315327149/STUDIU-Tendinte-Si-Realitati-CSR-in-Romania-EY-Romania-CSRmedia-ro-ro#>
 5. The Global Corporate Sustainability Report 2013, disponibil la: www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/global_corporate_sustainability_report.html
 6. The Global Corporate Sustainability Report 2013, disponibil la: www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/global_corporate_sustainability_report.html
 7. The Global 500 Matrix. 1 august, în 2016. Revista Fortune 500, disponibilă la USPages.com.
 8. Toyota Annual Report 2016, disponibil la www.toyota-global.com/sustainability/society/employees/
 9. Perspectives 2013, Global CR reports trends and stakeholders' views, disponibil la: www.CorporateRegister.com
 10. Planul Managerial al Aquatim SA, document pus la dispoziție spre consultare de către managementul societății
 11. Raportul primarului municipiului Timișoara (2016), disponibil la: www.primariatm.ro.
 12. Shell Annual Report 2016, disponibil la: <http://reports.shell.com/annual-report/2016/strategic-report/our-people.php>
 13. Strategia Națională de Promovare a Responsabilității Sociale (2011-2016), disponibilă la: www.actionamresponsabil.ro/wp-content/uploads/downloads/2012/09/Strategia-nationala-de-promovare-a-responsabilitatii-sociale.pdf
 14. Strategia Națională pt Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030, disponibilă la: www.mmediu.ro/beta/wp-content/uploads/2012/06/2012-06-12_dezvoltare_durabila_snddfinalromana2008.pdf
 15. UNEP FI, (2014), disponibil la: www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf
 16. UNESCO Water report 2015, disponibil la: www.unesco.org/new/en/natural-sciences/environment/water/wwap/wwdr/2015-water-for-a-sustainable-world/
 17. UNESCO & Green Cross International. (2003). From Potential Conflict to Cooperation Potential: Water for Peace. Japan: UNESCO & Green Cross International.
 18. Volkswagen Annual Report 2016, disponibil la: <http://annualreport2016.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/csr-and-sustainability.html>
 19. WssTP Water Vision 2030, WssTP, Brussels. ISBN: 9789028362130. Publicată pe platforma <http://wsstp.eu/publications/>.
 20. World Health Organization, WHO. (2009). Global health risks: mortality and burden of disease attributable to selected major risks. Disponibil la: www.who.int

Anexa 1. Evenimente istorice cu impact în sustenabilitatea sectorului de apă

Nr.	Evenimente marcante	Scurtă descriere
1	1960, Hessen, Germany	Planificarea managementului apei a fost elaborată pe baza unei abordări integrate multidisciplinare (Berg, 1960) ⁸⁷ .
2	1977, Mar del Plata, Argentina Conferința Națiunilor Unite cu privire la resursele de apă	Piatra de hotar în istoria de dezvoltării managementului resurselor de apă pentru secolul `20.
3	1983, Comisia Brundtland sau Comisia mondială de mediu și dezvoltare (World Commission on Environment and Development)	Înființată de Națiunile Unite, având ca scop studierea dinamicii deteriorării mediului și oferirea de soluții cu privire la viabilitatea pe termen lung a societății umane. Comisia a fost prezidată de Gro Harlem Brundtland, Primul Ministru al Norvegiei la acea dată. Comisia a subliniat că dezvoltarea nu trebuie să conducă la distrugerea sau folosirea nesăbuită a resurselor naturale și nici la poluarea mediului ambiant.
4	1987, Raportul Brundtland	Comisia Brundtland a elaborat și publicat documentul Raportul Brundtland - „Viitorul nostru comun” prin care s-a formulat cadrul care avea să stea la baza Agendei 21, a principiilor Declarației de la Rio.
5	1992, Dublin, Irlanda, Conferința Internațională privind apa și mediul (ICWE)	Au participat peste 113 țări, rapoartele conferinței stabilesc recomandări de acțiune la nivel local, național și internațional, pe baza următoarelor patru principii directoare (P1 - apa proaspătă ca resursă limitată, P2 - abordare participativă, P3 - rolul central al femeilor, P4 - valoarea economică a apei). P1 recunoaște sursa de apă potabilă ca o sursă finită, vulnerabilă și esențială și sugerează un management integrat; P2 sugerează o abordare participativă, implicând utilizatorii, planificatorii și factorii de decizie, de la toate nivelurile de management al apei; P3 recunoaște importanța femeilor ca având un rol central în furnizarea, managementul și protecția apei; P4 sugerează că apa trebuie considerată un bun economic. Al patrulea principiu a devenit unul extrem de dezbătut de către specialiștii pentru țările în curs de dezvoltare. Aceștia au susținut că nicio inițiativă de dezvoltare a apei nu ar putea fi sustenabilă dacă apa este considerată un bun economic, fără a lua în

⁸⁷ Berg, K. 1960. Die Wasserwirtschaftliche Rahmenplanung in Hessen, Wiesbaden.

		considerare problemele de echitate și de sărăcie cu care se confruntă aceste țări. Recomandările Conferinței de la Dublin au fost ulterior consolidate în capitolul optsprezece din Agenda 21 la Rio de Janeiro, 1992.
6	Iunie 1992, Rio de Janeiro, Conferința Națiunilor Unite privind Mediul și Dezvoltarea (UNCED)	S-a concretizat în elaborarea următoarelor documente: „Declarația de la Rio asupra mediului și dezvoltării”, supranumită și „Cartea Terrei”; „Agenda 21”, programul global de acțiune pentru secolul 21 cu capitolul 18 intitulat protecția calității resurselor de apă dulce: Managementul integrat al resurselor de apă.; „Convenția asupra biodiversității”; „Convenția-cadru privind schimbările climatice”; „Declarația privind pădurile”; „Declarația privind deșertificarea”.
	21-22 Martie 1997, Marrakech, Maroc Primul Forum Mondial al Apei	Consiliul Mondial al Apei a prezentat o viziune pentru apă, viața și mediul pentru secolul 21. „Recunoaștem și notăm nevoia urgentă de o mai bună înțelegere a tuturor problemelor complexe cantitative și calitative, politice și economice, juridice, instituționale, sociale, financiare, educaționale și de mediu care trebuie să ducă la conturarea unei politici de apă pentru următorul mileniu.”- Declarația de la Marrakech 1997 ⁸⁸ .
7	17-22 Martie 2000, Haga, Olanda, Al doilea Forum Mondial al Apei	„Declarația ministerială de la Haga” a fost adoptată în scopul asigurării apei în condiții de siguranță în secolul 21. Forumul „From Vision to Action” a furnizat o gamă largă de documente produse de Consiliul Mondial al Apei precum și puncte importante în abordarea integrată a managementului sectorului de apă Spre deosebire de Dublin, Forumul de la Haga a luat în considerare rezultatele inițiativelor anterioare și a recunoscut valorile sociale, de mediu și culturale ale apei. Participanții la Forumul de la Haga au sugerat aplicarea unor criterii de egalitate, împreună cu acordarea de subvenții adecvate pentru săraci, atunci când sunt adoptate modalități de tarifare a apei în baza costului. „Apa, o afacere pentru toți” a fost o altă temă din cadrul forumului. Privatizarea apei și parteneriatele public-private au fost promulgate pe scară largă ca mijloace pentru atingerea obiectivelor. Cu toate acestea, mulți profesioniști de apă s-au opus privatizării, argumentând că sectorul de apă este dependent de prezența guvernului în multe situații de genul: controlul inundațiilor, reducerea secetei,

⁸⁸http://contrattoacqua.it/public/upload/1/2/tab_elms_docs/1329754104marrakech_declaration.pdf

		<p>aprovizionarea cu apă și conservarea ecosistemului (Shen și Varis, 2000)⁸⁹. Forumul a recunoscut, de asemenea, că accesul la apă este esențial pentru a ieși din capcana sărăciei.</p> <p>Spre deosebire de Mar del Plata și Dublin, Forumul de la Haga a convertit principalele provocări în programe de acțiune pentru țările participante. Acest lucru a condus la nașterea Parteneriatului Global al Apei, care și acum joacă un rol central în coordonarea cadrului de acțiune.</p>
8	Decembrie 2001, Bonn, Germania, Conferința Internațională a Apelor Dulci	<p>În colaborare cu Națiunile Unite, Germania a fost gazda Conferinței Internaționale a Apei Dulci. Scopul acestei conferințe a fost să contribuie la găsirea unor soluții la problemele globale ale apei.</p> <p>Succesul Conferinței de la Bonn a fost adoptarea recomandărilor într-un Plan de acțiune al WSSD 2002.</p>
9	2002, Johannesburg, Africa de Sud, Summit-ul Mondial cu privire la Dezvoltarea durabilă	<p>O serie de parteneriate strategice generale au fost declarate la Johannesburg. Uniunea Europeană, în special, a lansat o serie de parteneriate privind dezvoltarea durabilă a sectorului de apă cu Africa, Europa de Est, Caucaz și Asia Centrală.</p> <p>A fost elaborat un plan de management al apei până în 2005, pentru toate bazinele hidrografice importante ale lumii cu elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor naționale/ regionale, îmbunătățirea eficienței utilizării apei; facilitarea parteneriatelor public-private, elaborarea politicilor și programelor care să implice toate părțile implicate într-o varietate de luare de decizii de management, metodele de punere în aplicare, consolidarea educației și combaterea corupției.</p>
10	16-23 Martie 2003, Kyoto, Japonia, Al treilea Forum Mondial al Apei	<p>A introdus noi concepte, cum ar fi „Forumul virtual al apei” și „Proiectul vocea apei”.</p> <p>Punctele cheie ale forumului au fost „apă sigură și curată pentru toți”, managementul eficient al apei, dezvoltarea profesională, finanțarea și participarea publicului.</p> <p>Punerea părților interesate și a autorităților care guvernează sectorul de apă din întreaga lume, în dialog pentru prima dată în istoria apei a fost o altă realizare esențială (engl. Multi-Stakeholder Dialogue).</p> <p>În plus, propunerea realiză o serie de site-uri web pentru a urmări acțiunile din apă a primit sprijinul tuturor participanților.</p> <p>Mai multe organizații și țări, inclusiv Consiliul Mondial al Apei, Parteneriatul Global al Apei, UNESCO, ONU-HABITAT, FAO, UNEP, IUCN, UNICEF, Australia, Olanda, UE și Japonia și-au asumat angajamente în</p>

⁸⁹ Shen, D. și Varis, O. (2000). World water vision: balancing thoughts after The Hague. *Ambio* 29(8): 523–525.

		vederea dezvoltării sectorului de apă. Peste 100 de astfel de angajamente au fost confirmate în cadrul forumului.
	16-22 Martie 2006, Mexico City, Mexic, Al patrulea Forum Mondial al Apei	A fost stabilit un Top 5 de provocări globale legate de apă, determinat în cadrul unor reuniuni. Cele cinci provocări globale se referă la: 1. apă pentru dezvoltare economică; 2. punerea în aplicare a principiilor managementului integrat al resurselor de apă; 3. apă și canalizare pentru toți; 4. apă pentru alimente și mediu; 4. managementul riscului.
	16-22 Martie 2009, Istanbul, Turcia, al cincelea Forum Mondial al Apei	Temele discuțiilor au fost ⁹⁰ : 1. apa ca unealtă de dezvoltare în Africa; 2. reducerea impactului dezastrelor de apă; 3. corelarea cu agenda schimbărilor climatice; 4. apă pentru energie-energia pentru apă; 5. apă pentru eradicarea problemelor de hrana și sărăcie; 6. apa dulce- apa costieră; 7. finanțare pentru infrastructura de apă, 8. dreptul la apă și la salubritate.
	2012, Marseille, Franța, Al șaselea Forum Mondial al Apei	"Time for Solutions" (Timpul pentru Soluții) Au fost luate angajamente concrete, cu participarea experților și a factorilor de decizie din diferite sectoare și regiuni ale lumii. A fost înființată o nouă comisie, "Grassroots & Citizenship " cu rolul de a implica și mobiliza societatea civilă. S-a realizat o consolidare a procesului politic în special prin contribuții semnificative și angajamente din partea parlamentarilor și a autorităților locale și regionale din întreaga lume.
	Martie 2015, Daegu, Coreea Al șaptelea Forum Mondial al Apei	Reprezentanți din aproximativ 170 de țări s-au întâlnit pentru a discuta provocările legate de apă.
1	Octombrie 2016, Brisbane, Queensland, Australia, Congresul Mondial al Apei	Organizat de Asociația Internațională a Apei (engl. IWA), congresul cu tema cu tema cu tema "Shaping Our Water Future" a dezbătut subiecte precum: bune practici în managementul apei, calitatea apei, securitatea și sănătatea umană, procese de tratare etc.
	Noiembrie, 2016, Budapesta, Ungaria Summit-ul Mondial al Apei	Până în anul 2030, creșterea populației și a consumului alimentar necesită o cantitate cu 30% mai mare de apă potabilă. Scopul evenimentului este acela de a căuta posibilitățile pentru soluționarea

⁹⁰ www.green-report.ro/forumul-mondial-al-apei-declaratie-ministeriala-de-ziua-apei/

		acestei probleme.
2	Ianuarie 2017, Abu Dhabi, Emiratele Arabe Unite, Summit-ul Mondial al Apei	Summit-ul Mondial al Apei 2017 ⁹¹ cu titlul „Water 2050: The Future is Now” a conturat o nouă abordare a managementului apei și anume aceea că apa va fi factorul fundamental pentru modelarea creșterii economice în deceniile de până în 2050. Se desprinde un teren nou pentru sustenabilitatea apei ca sursă de afaceri și creștere economică.

⁹¹ www.watermeetsmoney.com/



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



im în mediu. Credem în viitor



Instrumente Structurale
2007 - 2013

Anexa 2. Chestionar clienți casnici

Bună ziua, numele meu este și sunt operator de interviu pentru Centrul euroregional de psihologie aplicată.

Zilele acestea se realizează un sondaj de opinie local. Subiectul supus atenției se referă la modul în care cetățenii județului Timiș percep și evaluează serviciile de apă și canalizare existente în județ. Răspunsurile pe care le vom obține nu le vom comunica nimănui în această formă. Ne interesează doar numărarea persoanelor care au o părere sau alta. Vă invităm să răspundeți sincer la toate întrebările din chestionar.

Secțiunea 1. Identificarea gradului acces la servicii de apă și canalizare. Satisfacția față de serviciile Aquatim

Q.I.0. Știți cum se numește compania care asigură apa potabilă în județul Timiș? (nu se citesc opțiunile)

Da Nu Nu știu Nu răspund

dacă răspunsul este afirmativ

Q.I.0.1. Cum se numește respectiva companie?

.....

Q.I.1. În acest moment, locuința dvs. este conectată la sistemul de apă și canalizare? (nu se citesc opțiunile)

Da Nu Nu știu Nu răspund

Dacă a răspuns negativ

Q.I.1.1. În acest moment, există în localitatea dvs. locuințe conectate la sistemul de apă și canalizare? (nu se citesc opțiunile)

Da Nu Nu știu Nu răspund

Q.I.1.2. Până în acest moment, au existat planuri de extindere a rețelei de apă și canal care să includă locuința dvs.? (nu se citesc opțiunile)

Da Nu Nu știu Nu răspund

Se trece direct la Secțiunea 2.

Dacă a răspuns pozitiv

Q.I.2. Ținând cont de cât de mulțumit sunteți, ce notă (de la 1 la 10) ați acorda serviciilor oferite de către Aquatim?

Nota
acordată

Q.I.3. În ultimul an, cât de des s-a întâmplat ca apa potabilă să aibă:
(nu se citesc opțiunile. Dacă răspunsul nu corespunde clar unei categorii, se citesc opțiunile cele mai apropiate)

	Niciodată	De câteva ori pe an	În fiecare lună	Săptămânal	Zilnic	Nu răspund
Q.I.3.1. Presiune scăzută						
Q.I.3.2. Miros neplăcut						
Q.I.3.3. Gust neplăcut						
Q.I.3.4. Culoare neadecvată						

Q.I.4.1. În momentul în care ați întâlnit una dintre situațiile de mai sus, ce ați făcut? (nu se citesc opțiunile)

nu am făcut nimic/am așteptat să se rezolve de la sine

am depus o sesizare către companie
am depus o solicitare de rezolvare către companie
altceva. Ce anume?

.....

.....

Nu știu
Nu răspund

Dacă nu a făcut nimic (varianta 1)

Q.I.4.1.1. De ce nu ați făcut nimic?

(răspuns multiplu)

- rezolvare
- nimic
1. pentru că astfel de probleme se rezolvă de la sine în scurt timp
 2. pentru că nu știu unde pot să depun o sesizare/solicitare de
 3. pentru că am mai depus o astfel de plângere și nu s-a întâmplat
 4. alt motiv
 5. Nu știu
 6. NU RĂSPUND

Dacă a răspuns cu variantele 2 și 3

Q.I.4.1.2. Cererea dvs. a fost rezolvată?

1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Q.I.4.1.3. În cât timp s-a rezolvat problema pe care ați sesizat-o/reclamat-o? (nu se citesc opțiunile. Dacă răspunsul nu corespunde clar unei categorii, se citesc opțiunile cele mai apropiate)

câteva ore	o zi	câteva zile	o săptămână	mai mult de o săptămână	Nu știu	Nu răspund
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q.I.4.1.4. Dacă ar fi să dați o notă (de la 1 la 10) modului în care a fost soluționată problema, care ar fi această nota?

Nota acordată

Q.I.5. În ultimul an, cât de des s-a întâmplat ca apa potabilă să fie întreruptă? (nu se citesc opțiunile. Dacă răspunsul nu corespunde clar unei categorii, se citesc opțiunile cele mai apropiate)

Niciodată	De câteva ori pe an	În fiecare lună	Săptămânal	Zilnic	Nu știu	Nu răspund
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dacă a semnalat cel puțin o întrerupere ...

Q.I.5.1. Ați știut dinainte că apa potabilă va fi oprită, sau ați aflat atunci când s-a întâmplat? (nu se citesc opțiunile)

<input type="checkbox"/> am știut dinainte	<input type="checkbox"/> am aflat atunci când s-a întâmplat	<input type="checkbox"/> Nu știu	<input type="checkbox"/> Nu răspund
--	---	----------------------------------	-------------------------------------

Dacă a știut dinainte

Q.I.5.1.1. De unde ați aflat? (nu se citesc opțiunile. Se înregistrează răspunsuri multiple)

1. a fost anunțat la TV
2. a fost anunțat la radio
3. a fost anunțat în presa scrisă
4. a fost pus un anunț pe scara blocului/pe stradă
5. am aflat de la o cunoștință (vecin, rudă, prieten etc.)
6. altă sursă
7. nu-mi amintesc

Q.I.6. Din câte știți/ați auzit dvs., apa potabilă pe care o asigură compania Aquatim respectă normele și standardele în vigoare? (nu se citesc opțiunile)

Da Nu Nu știu Nu răspund

AQUATIM

Q.I.7. În ultimul an, ați intrat în contact cu angajații Aquatim? (nu se citesc opțiunile)

1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Dacă răspunsul este afirmativ

Q.I.7.1. Ce funcție avea respectiva persoană?
răspuns multiplu

1. casier/casieră
2. personal tehnic (întreținere rețea)
3. reprezentant relații clienți
4. cititor apometre
5. alta funcție
6. Nu știu
7. Nu răspund

Q.I.7.1. Ținând cont de experiența dvs. cu angajații Aquatim, vă rugăm să acordați note de la 1 la 10 pentru următoarele aspecte:

	Q.I.8.1.1. promptitudine
	Q.I.8.1.2. respect
	Q.I.8.1.3. eficiență

Q.1.8. Care sunt principalele utilizări ale apei provenite din sistemul local de distribuție ? (nu se citesc opțiunile)

- Băut
- Gătit
- Spălat uz interior (haine, vase etc.)
- Spălat uz exterior (mașină, obiecte din curte etc.)
- Udat grădina
- Altă utilizare. Care anume?

.....
.....

Q1.9. În afară de apa provenită din sistemul local de distribuție, aveți acces și alte surse de apă în gospodărie ? (fântâni, foraje proprii etc.) (nu se citesc opțiunile)

1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Dacă a răspuns afirmativ

Care sunt principalele utilizări pentru apa din aceste surse?

- Băut
- Gătit
- Spălat uz interior (haine, vase etc.)
- Spălat uz exterior (mașină, obiecte din curte etc.)
- Udat grădina
- Altă utilizare. Care anume?

.....
.....

Secțiunea 2. Identificarea nivelului de cunoștințe în ceea ce privește finanțările de la UE

Q.II.1. Din ceea ce știți, în ultimii 10 ani au existat lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de apă potabilă în localitatea dvs.? (nu se citesc opțiunile)

1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Dacă a răspuns afirmativ

Q.II.1.1. Pe o scală de la 1 la 10, cât de satisfăcut sunteți de aceste lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de apă potabilă în localitatea dvs.?

Nota
acordată

Q.II.2. . Din ceea ce știți, în ultimii 10 ani au existat lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de preluare și tratare a apelor uzate în localitatea dvs.? (nu se citesc opțiunile)

1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Dacă a răspuns afirmativ

Q.II.2.1. Pe o scală de la 1 la 10, cât de satisfăcut sunteți de aceste lucrări de îmbunătățire și/sau extindere a sistemului de preluare și tratare a apelor uzate în localitatea dvs.?

Nota
acordată

Q.II.3. Din cunoștințele dvs., de unde provin banii pentru astfel de lucrări?

Răspuns multiplu

1. din factura plătită de client
2. din fonduri ale Primăriei
3. din fonduri de la Guvern
4. din fonduri europene
5. din alte fonduri
6. Nu știu
7. Nu răspund

Dacă răspunsul este 1,2 sau 3

Q.II.4.1. De unde știți acest lucru?

răspuns multiplu

1. din experiența personală
2. din mass media
3. de pe panourile de afișaj stradal
4. de la o cunoștință (vecin, rudă, prieten etc.)
5. din alte surse
6. Nu știu
7. Nu răspund

Secțiunea 3. Identificarea gradului de cunoaștere a problemelor de mediu.

Q.III.1. Din ceea ce știți dvs., ce se întâmplă cu apa folosită care ajunge în rețeaua de canalizare? (se citesc opțiunile)

1. este evacuată direct în natură
2. este tratată pentru a nu afecta mediul înconjurător și apoi evacuată în natură
3. nu știu
4. nu răspund

Dacă a răspuns cu varianta 2.

Q.III.1.1. Din câte știți/ați auzit dvs., apa tratată înainte de evacuare respectă normele și standardele în vigoare? (nu se citesc opțiunile)

- 1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Q.III.2. Conform normelor în vigoare, înainte de evacuarea apelor uzate în natură, acestea ar trebui să fie tratate. Considerați că este corect ca fiecare consumator să plătească pentru tratarea corespunzătoare a apelor uzate? (nu se citesc opțiunile)

- 1 Da 2 Nu 98 Nu știu 99 Nu răspund

Q.III.3. Prin ce mijloace de informare ați dori să aflați mai multe despre investițiile companiei Aquatim?

Date demografice

F1. Vârsta respondentului (ani împliniți)

F2. Sexul respondentului (B/F)

F3. Locuința dvs. este

1. proprietatea dvs
2. închiriată

F4. De cât timp locuiți la această adresă?

1. dintotdeauna
2. de ani

Dacă NU a locuit dintotdeauna la această adresă

F4.1. Înainte de a vă muta la această adresă, ați locuit tot în localitatea în care locuiți în acest moment?

1. Da 2. Nu 8. NS 9. NR

Dacă răspunsul e afirmativ

F4.1.1. Fosta dvs. locuință era:

1. casă
2. casă, cu mai multe apartamente
3. bloc

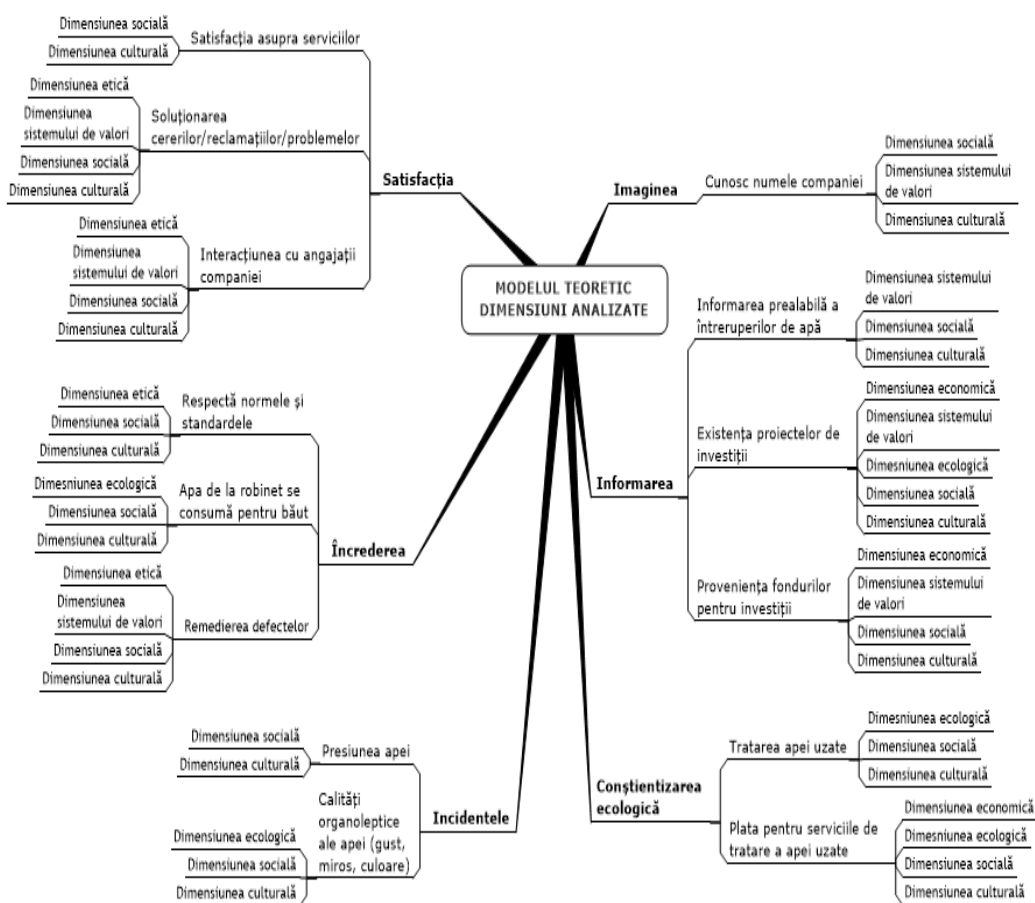
F5. Data și ora la care a avut loc interviul

F6. Punctul de colectare (TM_?)

F7. ID chestionar (numeric)....

OP. Numele operatorului

Anexa 3. Reprezentarea modelului teoretic (dimensiuni analizate)



Anexa 4. Curriculum Vitae



Personal information

First name(s) / Surname(s)	Cristina Bunget (căs. Borca)
Address	Ghe. Lazăr, 11A, 300081, Timișoara (România)
Telephone(s)	0040-256 201 370
Fax(es)	0040-256 294 753
E-mail(s)	cristina.borca@aquatim.ro
Nationality	Română
Desired employment / Occupational field	Comunicare, relații publice, responsabilitate socială
Work experience	
Dates	2003 - prezent
Occupation or position held	Birou Comunicare și relații publice
Main activities and responsibilities	Șef birou, responsabil comunicare și relații publice, organizare evenimente, realizarea materialelor promoționale, publicitatea proiectelor internaționale, implicare în programe de responsabilitate socială etc.
Name and address of employer	Aquatim SA Ghe. Lazăr, 11A, 300081, Timișoara (România)

Type of business or sector	Operator regional apă și canalizare în județul Timiș
Dates	2009 - prezent
Occupation or position held	Fundatia Româno-Germană Aquademica
Main activities and responsibilities	Organizare cursuri, seminarii,evenimente, conferințe; realizare materiale pentru cursuri; administrare site; coordonare Revista Aquademica.
Name and address of employer	Fundatia Româno-Germană Aquademica
Type of business or sector	ONG, protecția mediului
Dates	2002 - 2003
Occupation or position held	Chimist , departamentul calitate și protecția mediului
Main activities and responsibilities	Întocmire documente, urmărirea procedurilor de achiziții.
Name and address of employer	Aquatim SA Ghe. Lazăr, 11A, 300081, Timișoara (România)
Type of business or sector	Operator regional - apă și canalizare în județul Timiș
Dates	2001 - 2002
Occupation or position held	Laborant chimist , Departamentul Cercetare
Main activities and responsibilities	Proiecte de cercetare pentru optimizarea proceselor de tratare a apei potabile și a apei uzate.
Name and address of employer	Aquatim SA Ghe. Lazăr, 11A, 300081, Timișoara (România)

Type of business or sector	Operator regional - apă și canalizare în județul Timiș
Dates	1997 - 2000
Occupation or position held	Profesoară de chimie
Main activities and responsibilities	Activități didactice
Name and address of employer	Liceul Tehnologic "Mihai Novac" Oravița, Caraș-Severin

Education and training

Dates	2015
Title of qualification awarded	Certificat de participare la cursul „ <i>Innovator Catalyst: Green Skills for Boosting transition in water management</i> ”
Principal subjects / occupational skills covered	Dobândirea unor „competențele ecologice” pentru etapa de tranziție în gestionarea apei.
Name and type of organisation providing education and training	Universitat Politecnica de Valencia
Dates	2013
Title of qualification awarded	Certificat de participare la cursul „ <i>Competențe sociale</i> ”
Principal subjects / occupational skills covered	Abilități manageriale. Managementul schimbării și tranziției. Comunicare. Managementul stresului. Eficientizarea muncii. Valoarea totală a recompenselor, motivarea financiară și non-financiară.

Name and type of organisation providing education and training	Cursuri desfășurate în cadrul proiectului Adaptabilitatea angajaților, succesul angajatorilor - ASA, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin POS Dezvoltarea resurselor umane 2007-2013.
Dates	2012
Title of qualification awarded	Certificat de participare la cursul „ <i>Set up and Development of Water Associations</i> ”
Principal subjects / occupational skills covered	Înființarea de grupuri de lucru, comisii tehnice, rețele de specialiști, organizarea de conferințe și training, realizarea de reviste de specialitate etc.
Name and type of organisation providing education and training	Asociația Germană a apei, apei uzate și deșeurilor –DWA Cursul a fost dezvoltat și realizat în strânsă colaborare cu Asociația Europeană de Apă - EWA și Asociația Internațională de Apă - IWA.
Dates	2012
Title of qualification awarded	ECQA Certified Business Process Manager Foundation Level
Principal subjects / occupational skills covered	Management Systems, Managing BPM Projects, BPM and Modelling, Documenting Business processes
Name and type of organisation providing education and training	European Certification Qualification Association - ECQA
Dates	2012
Title of qualification awarded	Diplomă de participare la cursul „ <i>Publicitatea proiectelor cu finanțare europeană</i> ”
Principal subjects / occupational skills covered	Management proiecte cu finanțare europeană, publicitatea proiectelor.

Name and type of organisation providing education and training	Ministerul Mediului, curs finanțat prin Programul Operațional Sectoriul Mediu
Dates	2012
Title of qualification awarded	„ <i>Director de program</i> ”, diploma atestată de Ministerul Muncii
Principal subjects / occupational skills covered	Management proiect, urmărirea lucrărilor etc.
Dates	2010
Title of qualification awarded	„ <i>Grafică pe calculator</i> ”, diploma atestată de Ministerul Muncii
Principal subjects / occupational skills covered	Realizarea grafică a materialelor promoționale în programele Corel și Photoshop.
Name and type of organisation providing education and training	Infotim, Timisoara
Dates	2009
Title of qualification awarded	Diplomă de absolvire a cursului de specializare „ <i>Managementul proiectelor cu finanțare europeană</i> ”
Name and type of organisation providing education and training	Universitatea de Vest, Timișoara
Level in national or international classification	Curs de specializare postuniversitar
Dates	2003
Title of qualification awarded	Curs „ <i>Specialist comunicare și relații publice</i> ”
Name and type	Curs finanțat prin Programul Phare

of organisation providing education and training	
Dates	2002 - 2003
Title of qualification awarded	Master „ <i>Protecția mediului industrial</i> ”
Name and type of organisation providing education and training	Universitatea Politehnica Timișoara
Dates	1999
Title of qualification awarded	Certificat de acordare a definitivării în învățământ – disciplina chimie
Dates	1992 - 1997
Title of qualification awarded	Licențiat în chimie
Principal subjects / occupational skills covered	Facultatea de Chimie
Name and type of organisation providing education and training	Universitatea București
Dates	1987 - 1991
Title of qualification awarded	Liceul Teoretic Nicolae Bălcescu
Name and type of organisation providing education and training	Rm. Vâlcea

Personal skills and competences

Mother tongue(s)

Română

Other language(s)

Self-assessment

European level (*)

English

French

Understanding				Speaking				Writing	
Listening		Reading		Spoken interaction		Spoken production			
B2	Independent user	B2	Independent user	B2	Independent user	B1	Independent user	B2	Independent user
A2	Basic User	A2	Basic User	A2	Basic User	A2	Basic User	A2	Basic User
(*) Common European Framework of Reference (CEF) level									

Computer skills and competences

Office, administrare site-uri web, grafică.

Driving licence(s)

B

Lista de lucrări științifice publicate pe parcursul programului doctoral (sub afiliere UPT)

Doctorand *Ch. Cristina BUNGET (căs. BORCA)*

1. Lucrări științifice publicate în reviste indexate ISI

-

2. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate ISI Proceedings

- [1] R. M. Sirbu, A. D. Popescu, **C. Borca**, A. Draghici, "A study on Romania Sustainable Development", Original Research Article, Procedia Technology, vol. 19, pp. 416-423, 2015, 8th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2014, 9-10 October 2014, Tirgu Mures, Romania, edited by Liviu Moldovan, Procedia Technology, (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*).
- [2] A. D. Popescu, S. Suci, **C. Borca**, A. Nodea, L. Ayotte, "Cultural Diversity Evaluation in Educational Learning Groups", Original Research Article, Procedia Technology, vol. 19, pp. 1156-1163, 2015, 8th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2014, 9-10 October 2014, Tirgu Mures, edited by Liviu Moldovan, (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*).
- [3] **C. Borca**, V. Baesu, "A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization", Procedia-Social and Behavioral Sciences, vol. 124, pp. 496-503, March 2014, Challenges and Innovations in Management and Leadership – 12th International Symposium in Management, edited by Ioan Abrudan, Josef Zimmermann, Ovidiu Nicolescu and Lars Hulgard (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*).
- [4] A. D. Popescu, **C. Borca**, G. Fistis, A. Draghici, "Cultural Diversity and Differences in Cross-cultural Project Teams", Original Research Article, Procedia Technology, vol. 16, pp. 525-531, 2014, 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, edited by João Varajão, Manuela Cunha, Niels Bjørn-Andersen, Rodney Turner, Duminda Wijesekera, Ricardo Martinho and Rui Rijo (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*).
- [5] A. Draghici, A. D. Popescu, G. Fistis, **C. Borca**, "Behaviour Attributes that Nurture the Sense of E-learning Community Perception", Original Research Article, Procedia Technology, vol. 16, pp. 745-754, 2014, 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, edited by João Varajão, Manuela Cunha, Niels Bjørn-Andersen, Rodney Turner, Duminda

- Wijesekera, Ricardo Martinho and Rui Rijo (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*).
- [6] G. Fistis, C. T. Luminosu, **C. Borca**, "Legal Considerations on International Corporate Social Responsibility Standards", în Management between profit and social responsibility, Edited by: I. Abrudan I. Book Series Title: Review of Management and Economic Engineering International Management Conference. Pages: 46-51, 2014. (*ISI Web of Science, Elsevier, ScienceDirect*)
- [7] R. M. Sirbu, **C. Borca**, A. Draghici, O. R. Lobont "The implication of corporate social responsibility on the sustainable development in Romania". în Management between profit and social responsibility, Edited by: I. Abrudan I. Book Series Title: Review of Management and Economic Engineering International Management Conference. pp. 106-114, 2014 (*ISI Web of Science*).

3. Lucrări științifice publicate în reviste de specialitate indexate BDI

- [1] **C. Borca**, A. D. Popescu, R. M. Sirbu, "Study On Communication Team'S Members Roles", Network Intelligence Studies, (03), 15-20, Network Intelligence Studies, Biannual Journal of a collaborative and innovative conscience – a supplement of Cross-Cultural management journal – NIS 3, vol. II, Issue 1/2014, ISSN-L: 2344-1722, pp. 15-20, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi Publishing (*RePEc, Econ Papers, ULRICH'S – Periodicals Directory, CEEOL - Central and Eastern European Online Library, EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet – The World wide Web Virtual, NewJour – Electronic Journal & Newsletters și ScienceCentral.com – All about science, IDEAS.*)
- [2] A. D. Popescu, **C. Borca**, V. Baesu, "A Study on Multicultural Personality", Cross-Cultural Management Journal edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, vol. XVI, Issue 1/2014, ISS-L: 2286-0452, pp. 567-576. Special Issue: The Creative Potential of Cross-cultural Exchange, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi Publishing (*RePEc, Econ Papers, ULRICH'S – Periodicals Directory, CEEOL - Central and Eastern European Online Library, EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet – The World wide Web Virtual, NewJour – Electronic Journal & Newsletters și ScienceCentral.com – All about science, IDEAS*)
- [3] R. M. Sirbu, **C. Borca**, Z. B. Farkas, "Debate on Romania integration in European Union", Cross-Cultural Management Journal edited by Romanian Foundation for Business Intelligence, CMJ 30, vol. XVI, Issue I/2014, ISSN-L: 2286-0452, pp. 703-713, special issue: The Creative Potential of Cross-Cultural Exchange, Alexandru Ioan Cuza University of Iasi Publishing (*RePEc, Econ Papers, ULRICH'S – Periodicals Directory, CEEOL - Central and Eastern European Online Library, EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, EuroInternet – The World Wide Web Virtual, NewJour – Electronic Journals & Newsletters și ScienceCentral.com – All about science, IDEAS*)
- [4] **C. Borca**, P. Penta, I. Sarca "The Role of the Organizational Communication In Achieving the Corporate Social Responsibility Goals", Paripex-Indian Journal of Research, vol. 4, issue 6, June 2015 International (*Index Copernicus*)
- [5] O. V. Trofin, **C. Borca**, A. Ciomoș, "Incorporating the rural areas' particularities in the water supply management systems in Romania". SEA-Practical Application of Science, Volume IV, Issue 1 (10) / 2016, pp. 7-14, ISSN-

L: 2360 – 2554, (*RePEc, Econ Papers, ULRICH'S – Periodicals Directory, CEEOL - Central and Eastern European Online Library, EBSCO Publishing, INDEX COPERNICUS, DOAJ*)

- [6] F. Rennung, **C. Borca**, C. T. Luminosu, A. Drăghici, Inginerie economică prin elaborarea unui model de evaluare a marilor proiecte industriale. Review of Management & Economic Engineering, 14(3), pp. 609-616, 2015 (*ULRICH'S Periodicals Directory, EBSCO Business Source, Copernicus, Cabell's directory*)

4. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings) indexate BDI

- [1] **C. Borca**, A. Draghici, R. M. Sirbu, A. H. Szedlak, S. Rada and P. R. Ciocirla, "Characteristics of Corporate Social Responsibility in the water public sector in Romania", Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers, vol. XIII (XXIII), IMT Oradea 2014, 29 - 31 May 2014, ISSN 2285 – 3278, ISSN – L 2285 – 3278, ISBN 978-606-10-1276-3, University of Oradea Publishing House, pp. 187 – 190 (*Ulrichsweb, Index Copernicus, ICAAP, Intute, International Impact Factor Services, WorldCat, Directory of Research Journals Indexing*).
- [2] R. M. Sirbu, O. Mircu, A. Draghici, **C. Borca**, A. Pop, "Analysis Of The Structural Funds Impact On Economic Development In Romania", Proceedings of the Annual Session of Scientific Papers, vol. XIII (XXIII), IMT Oradea, 29 - 31 May 2014, ISSN 2285 – 3278, ISSN – L 2285 – 3278, ISBN 978-606-10-1276-3, University of Oradea Publishing House, pp. 229 – 232 (*Ulrichsweb, Index Copernicus, ICAAP, Intute, International Impact Factor Services, WorldCat, Directory of Research Journals Indexing*).
- [3] L. M. Gogan, **C. Borca**, F. Rennung, R. M. Sirbu, "Intellectual capital management - a possible approach", in V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković și M. Smrkolj (Eds.), International Scientific Conference on Management of Knowledge and Learning (MAKELEARN 2015), Proceedings of the MakeLearn and TIIM (ISBN 978-961-6914-13-0), pp. 1321- 1327, May 2015 (*RePEc, Econ Papers*)
- [4] **C. Borca**, L. M. Gogan, R. Sirbu, G. Fistis, "Corporate sustainability perspective in the context of a multi-level stakeholder management", in V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković și M. Smrkolj (Eds.), International Scientific Conference on Management of Knowledge and Learning (MAKELEARN 2015), Proceedings of the MakeLearn and TIIM (ISBN 978-961-6914-13-0), pp. 1153 - 1161, May 2015 (*RePEc, Econ Papers*)
- [5] **C. Borca**, Serban R. D., Mihartescu A. A., Gui-Bachner R., "The role of on-line communication in crisis management", in V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković și M. Smrkolj (Eds.), International Scientific Conference on Management of Knowledge and Learning (MAKELEARN 2016), Proceedings of the MakeLearn and TIIM (ISBN 978-961-6914-13-0), pp. 831-838 (*RePEc, Econ Papers*)
- [6] **C. Borca**, Sarca I., Mihartescu A. A., Bogdan P. (2016). "Best communication practices in the water supply sector", in V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković și M. Smrkolj (Eds.), International Scientific Conference on Management of Knowledge and Learning (MAKELEARN 2016), Proceedings of the MakeLearn and TIIM (ISBN 978-961-6914-13-0), pp. 839-844 (*RePEc, Econ Papers*)

5. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice internaționale (Proceedings) din străinătate

- [1] **C. Borca**, R. M. Sirbu, A. Draghici, "An empirical study on the perception of Corporate Social Responsibility", the 23rd International Conference on Production Research (ICPR23), Manila, Philippines, August 2 - 5, 2015.

6. Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice

- [1] A. D. Popescu, **C. Borca**, "Communication process and styles in work groups", Proceedings of the 1st International conference for doctoral students, R. Petruse, B. A. N. U. Ilie, A. N. Farcas, D. Coltofean and A. Serban, 1st International Conference for Doctoral Students IPC Sibiu, 22-23 november 2013, ISSN 2344-3448, ISSN-L, 2344-3448, pp. 344-349.
- [2] **C. Borca**, A.D. Popescu, "Develop an Organizational communication team's employee", Proceedings of the 1st International conference for doctoral students, IPC Sibiu, 22-23 november 2013, ISSN 2344-3448, ISSN-L, 2344-3448, pp. 43-48.
- [3] A. Pogany, **C. Borca**, "Posibilități de scădere a riscului de inundații urbane cauzate de ploile abundente din ultimii ani" SINGRO 2016 - Simpozionul Stiintific al Inginerilor Romani de Pretutindenii.

Anexa 5. Acord de folosire a datelor primare de la Aquatim SA



Timișoara, Str. Gheorghe Lazăr nr. 11/A, cod 300081 • tel: +40 256 201 370 • fax: +40 256 294 753 • aquatim@aquatim.ro • www.aquatim.ro

Nr. 3045 / DG-BCRP / 01.02 2016

De acord,

Dr. ing. Ilie Vlaicu

Director general Aquatim SA



Către Conducerea Aquatim SA,

Subsemnata, Cristina Bunget (căs. Borca), doctorand, anul înmatriculării 2013, domeniul „Inginerie și management” - Universitatea Politehnica Timișoara (număr înmatriculare 2335), prin prezenta, vă solicit **acordul folosirii rezultatelor chestionarelor de opinie** adresate clienților Aquatim în perioada 2010-2016.

Menționez că voi folosi aceste rezultate în cadrul cercetărilor aplicative întreprinse prin programul doctoral. Scopul este realizarea unei analize longitudinale calitative și cantitative a rezultatelor sondajelor de opinie **cu respectarea confidențialității datelor statistice individuale.**

Drd. Chim. Cristina Bunget (căs. Borca)

Timișoara



Cod IBAN: RO63BRDE360SV07245353600 BRD Timișoara • CUI: RO 3041480 • Nr. Reg. Com. J35/4096/1992
Operator de date cu caracter personal nr. 22949 conform Legii 677/2001