



Organizatiile care doresc să se legitimeze astăzi în mediul social în care operează trebuie să gestioneze într-o manieră strategică dialogul cu grupurile sociale partenere. Această abordare le permite să identifice așteptările diferitelor parteneri sociali și de afaceri, să echilibreze interesele acestora, minimizând pe termen lung riscurile care le pot afecta reputatia. Integrarea așteptărilor grupurilor cointeresate în strategiile de management ale companiilor este cu atât mai importantă în economiile în tranziție, în care pietele cunosc o evoluție dinamică iar companiile se confruntă cu așteptări sociale în continuă schimbare. Neluate în seamă, aceste așteptări pot genera conflicte între companii și comunități și neîncredere din partea consumatorilor.

Comaniile românești încep să conștientizeze avantajele și problemele generate de relațiile cu grupurile cu care interacționează. În tot mai mare măsură, managerii români sesizează șansa de a crea oportunități de afaceri prin dialog social, prin management responsabil, orientat către dezvoltare durabilă.

Ne propunem să punem față în față practici de management al relațiilor cu partenerii regăsite în mediul românesc de afaceri și standarde deja verificate în mediile occidentale. CSR Romania a realizat în perioada iunie-iulie o analiză în rândul companiilor, fundațiilor corporatiste și organizațiilor non-profit, cu scopul de a identifica modul în care organizațiile românești integrează așteptările partenerilor lor sociali și de afaceri în strategiile de management. Iată cele mai importante concluzii.

De câteva decenii, mediul de afaceri occidental și-a creat un concept și instrumente de management pentru gestionarea relațiilor companiilor cu partenerii lor sociali și de afaceri. Așa-numitele grupuri cointeresate (stakeholders) sunt acele grupuri care pot afecta sau sunt afectate de activitățile unei organizații. Dialogul organizațiilor cu grupurile cointeresate presupune dezvoltarea și punerea în practică a unor mecanisme de comunicare și feedback menite să sprijine gestionarea eficientă și echilibrată a așteptărilor acestor grupuri. Managementul grupurilor cointeresate reprezintă gestionarea sistematică și strategică a relațiilor companiilor cu grupurile lor partenere, integrarea așteptărilor partenerilor sociali și de afaceri în strategiile de management ale organizațiilor.

### **Argumente pentru dialogul cu grupurile cointeresate**

Dialogul companiilor cu grupurile cointeresate se dovedește a fi eficient în momentul în care sunt create mecanisme specifice de comunicare, consultare și feedback între parteneri. Acestea ajută organizațiile să cunoască contextul social în care operează, să răspundă unor nevoi reale, să transforme eventualele riscuri în oportunități de afaceri.

Conform reprezentantului unei agenții de consultanță, "dialogul cu grupurile cointeresate este important pentru facilitarea comunicării, armonizarea intereselor pe termen lung, anticiparea și

gestionarea conflictelor potentiale."

"Dialogul cu grupurile cointeresate este o resursă importantă în orice demers constructiv al companiei. Atunci când el rămâne doar la nivelul analizei, fără solutii concrete pentru situatii reale, fără strategii cuantificabile ca impact, generează doar resemnare sau, în cel mai bun caz, abordări punctuale pompieristice," este de părere Monica Tatoi, CEO Oriflame Romania.

"Prioritățile de implicare în comunitate se stabilesc în urma consultării cu grupurile cointeresate, angajati, actionari, reprezentanti ai comunității. În acest fel, suntem siguri că răspundem unor nevoi reale ale comunității și ne implicăm în acele programe care pot aduce schimbări majore în viata oamenilor," declară Marian Velicu, Vicepreședinte Regulatory, Legal and Corporate Affairs Vodafone Romania. După Anca Crahmaliuc, Marketing Manager SIVECO România, "comunicarea cu grupurile cointeresate, ascultarea acestora sunt esentiale pentru viabilitatea oricărei initiative de interes comun."

"Toate grupurile sociale care interactionează participă, în principiu, la un dialog. E vorba de un raport de responsabilități. Fiecare individ poate juca roluri sociale diferite: angajat, proprietar, consumator, om de afaceri, membru al unei comunități. Aceste roluri creează responsabilități diferite față de entități diferite. Dialogul este semnul măsurii în care sunt asumate aceste responsabilități", explică Paula Apreutesei, Business Strategy Manager Microsoft Romania.

"Sunt importante atât comunicarea internă, cu angajatii, cât și comunicarea externă, cu partenerii de afaceri, consumatorii și comunitatea. Dialogul deschis ne ajută să înțelegem cerintele partenerilor noștri," arată reprezentanta unei companii farmaceutice. "De calitatea comunicării cu grupurile cointeresate depind, în definitiv, dezvoltarea și reputatia companiei. Implicarea acestora în procesul de luare a deciziilor sau în implementarea unei activități este esențială," consideră Andreea Rotaru, Director Executiv al Fundatiei Alexandrion Group.

"O comunicare permanentă și deschisă cu grupurile cointeresate duce la un nivel ridicat de eficientă și viteză de reactie pentru companie, precum și la o vizibilitate pozitivă în rândul partenerilor sociali și de afaceri. Este, până la urmă, și o problemă de management al reputatiei, iar în cazul institutiilor financiare încrederea în serviciile companiei este un activ foarte valorizat," demonstrează Alina Ștefan, Expert Marketing Bursa Română de Mărfuri.

### Care sunt partenerii companiilor

Dacă luăm în considerare doar acele grupuri la care organizatia se raportează în mod direct, distingem următoarele grupuri cointeresate: actionarii, clientii, furnizorii, distribuitorii, angajatii și comunitățile locale. Lista poate fi extinsă, dacă luăm în considerare toate acele grupuri care pot afecta ori sunt afectate de activitățile unei companii: actionari și investitori, clienti și potentiali clienti, parteneri de afaceri, angajati, agentii guvernamentale, mass-media, syndicate, ONG-uri, comunități, competitori.

În mediul românesc de afaceri, se remarcă numărul restrâns al companiilor care își identifică grupurile cointeresate și își asumă public responsabilitățile față de acestea. Câteva exemple de bune practici pot fi identificate în sectorul financiar-bancar. De pildă, UniCredit Tirioc Bank

## Comaniile romanesti si partenerii lor

Scris de Dana Oancea & Bogdan Diaconu  
Duminica, 10 Ianuarie 2010 12:04

---

operează cu următoarele grupuri cointeresate: clientii și furnizorii, actionarii, investitorii și comunitățile locale. Identificarea partenerilor este însoțită de principiile care guvernează raporturile băncii cu aceștia: încredere, respect, beneficii reciproce, transparentă, onestitate, diversitate, integritate. Un alt exemplu este oferit de BCR, care își face publice responsabilitățile față de principalele grupuri cointeresate: clienti, parteneri de afaceri, angajați, actionari și comunități locale. Sunt incluse aici principii precum onestitatea și respectul față de clienti, parteneri și competitori, grija față de siguranța și sănătatea angajaților, respectarea resurselor naturale și de mediu, etica, recrutarea celor mai buni angajați, reciprocitatea avantajelor parteneriatelor. Un demers similar se regăsește și la operatorul de telefonie mobilă Orange, care identifică următoarele grupuri cointeresate: angajați, clienti, furnizori și comunitate. Principiile care stau la baza relațiilor cu acești parteneri sunt: integritatea, corectitudinea, deschiderea, eliminarea corupției, transparenta, comunicarea continuă.

Există companii care acordă o atenție deosebită anumitor grupuri cointeresate. De exemplu, Petrom prezintă pe site o secțiune dedicată relațiilor cu investitorii. Pentru Holcim, conform informațiilor publicate pe site-ul companiei, cele mai importante grupuri cointeresate sunt angajații și comunitățile locale.

### Bune practici în relațiile companiilor cu partenerii

Remarcăm câteva principii care trebuie să stea la baza relațiilor dintre companii și grupurile cointeresate: (1) cunoaștere: identificarea grupurilor cointeresate și a așteptărilor acestora; (2) responsabilitate: asumarea obligațiilor companiei față de grupurile cointeresate; (3) reciprocitate: companiile au nu numai responsabilități ci și drepturi în raporturile cu grupurile cointeresate; companiile și partenerii lor trebuie să identifice strategii de profit pentru toate părțile în decizii; (4) dreptate: în relațiile dintre companii și grupurile cointeresate, drepturile și responsabilitățile trebuie distribuite echitabil, în acord cu investițiile realizate și riscurile asumate de către fiecare parte.

Prea puține companii din România își asumă public responsabilitățile față de actionari și partenerii de afaceri.

### Relațiile cu actionarii

Valorizarea investițiilor propriilor actionari constituie obiectivul prioritar al grupului Generali Romania, acesta punând în practică o politică care să asigure folosirea eficientă a resurselor disponibile precum și creșterea competitivității.

### Relațiile cu angajații

În relațiile cu angajații, UniCredit Group urmărește asigurarea perfecționării profesionale, recunoașterea meritelor pe baza realizărilor profesionale, respectul pentru diversitatea culturilor și a tradițiilor din cadrul grupului, respectarea principiilor de libertate civilă. Orange își asumă față de angajați responsabilitatea de a le asigura un mediu de lucru sigur și sănătos, condiții de angajare corecte, bazate pe competență, un cadru propice pentru dezvoltarea profesională și personală. Orange a dezvoltat și publicat norme de conduită pentru angajații care se confruntă

cu situatii neclare din punct de vedere etic.

### Relatiile cu partenerii

Prin intermediul politicii sale de calitate, SIVECO România își asumă angajamentul de a lua în considerare cerintele clientilor și ale partenerilor. Politica de calitate a companiei se bazează pe patru elemente: grija față de clienti, grija față de calitate, grija față de angajați, îndeplinirea obiectivelor financiare ale companiei. În acest sens, compania impune standardul ISO 9001:2000. De asemenea, SIVECO și-a manifestat public intenția de a realiza în viitorul apropiat un raport de sustenabilitate care va da seama de performanțele sociale ale organizației.

### Relatiile cu comunitatea

Există tot mai multe argumente pentru crearea de către companii a unor bune relații cu comunitățile: identificarea de oportunități de dezvoltare, prevenirea riscurilor, strategii de dezvoltare durabilă.

La baza deciziilor companiilor de a iniția un parteneriat cu sectorul non-profit, se află factori precum: nevoile imediate ale comunității, beneficiile pe termen lung ale părților implicate, concordanța cu strategiile și valorile companiei, reputația partenerului social.

"Alegem problemele sociale în care ne implicăm în funcție de legătura acestora cu domeniul în care activăm, de nevoile imediate ale comunității, de beneficiile pe termen lung pe care le poate aduce un proiect, conform valorilor și strategiei companiei, explică Georgiana Grecu, Director Executiv Fundația Ozone. De asemenea, Fundația Ozone se implică în domenii unde statul nu reușește să acopere nevoile comunității sau în domenii în care statul nu reușește să ofere servicii de calitate." În cadrul fundației PricewaterhouseCoopers, "proiectele sunt alese pe baza propunerilor venite de la angajații companiei, fiind discutate în ședințele Consiliului Director al Fundației," afirmă Narcisa Bucuresteanu, Senior Consultant.

"Nu primim înscrieri pentru proiecte care: sunt concentrate exclusiv pe strângere de fonduri; provin de la indivizi sau au drept beneficiar un singur individ; au fost deja implementate; au beneficiari în afara României; susțin scopuri politice sau religioase. Bordul Fundației evaluează aplicațiile în funcție de: aria țintă a proiectului înscris, impactul așteptat raportat la costuri; reputația aplicantului; transparența și răspunderea aplicantului," declară Elena Șerban, Director Fundația Vodafone România.

La rândul lor, tot mai multe organizații non-profit își definesc criteriile de eligibilitate în relațiile cu companiile. "Nu se vor afla printre partenerii noștri acele companii despre care s-a dovedit că au încălcat legea sau drepturile angajaților, și nici cele care produc daune ireversibile asupra mediului înconjurător," arată Doina Crângașu, Director Fundraising Fundația Principesa Margareta a României. Cătălina Florea, Director Executiv Asociația Linia Verde pentru Protecția Copilului, declară că, pentru organizația pe care o reprezintă, "esențiale în relațiile cu companiile sunt: transparența, informarea constantă cu privire la activități și rezultatele acestora, dar și existența unui dialog direct între reprezentanții celor două părți. Nu sunt eligibile

comaniile care comercializează produse dăunătoare copiilor."

Comaniile producătoare de tutun, alcool și materiale cu conotații sexuale nu sunt eligibile pentru Habitat for Humanity Cluj. De asemenea, conform informațiilor oferite de Asociația Ovid Rom, nu sunt eligibile companiile care nu respectă legislația sau care contravin misiunii asociației.

### **Dificultăți în dialogul cu grupurile cointeresate**

Pentru companii, principalele probleme care afectează relațiile cu partenerii sociali sunt: lipsa de profesionalism a multor organizații non-profit în derularea proiectelor agreate, interacțiunea greoaie cu autoritățile statului, costurile de operare nejustificate de mari ale organizațiilor partenere, lipsa de eficiență în atingerea obiectivelor, lipsa de transparență, inconstanța comunicării.

### **Instrumente I.**

#### *Criteria de identificare a grupurilor cointeresate*

- Gradul de responsabilitate. Se identifică acele grupuri față de care organizația are responsabilități legale, financiare sau operationale prin natura raporturilor contractuale, a codurilor și a politicilor sale corporatiste.
- Capacitatea de influență. Se au în vedere grupurile care pot exercita o influență asupra organizației în efortul ei de a-și atinge obiectivele.
- Proximitatea raporturilor. Se au în vedere grupurile cu care compania interacționează frecvent: angajații sau alte grupuri interne ale companiei, grupurile de care depind activitățile curente, persoanele care locuiesc în proximitatea companiei.
- Gradul de dependentă. Se identifică indivizii dependenți de organizație, precum angajații și familiile acestora, clienții și furnizorii.
- Forma de reprezentare a intereselor. Se au în vedere grupurile care reprezintă interesele anumitor categorii de indivizi, precum reprezentanții comunităților locale, reprezentanții asociațiilor patronale și sindicale, reprezentanții organizațiilor non-profit.

### **Instrumente II.**

#### *Principiile managementului grupurilor cointeresate*

- Managerii trebuie să identifice și să monitorizeze constant așteptările tuturor grupurilor cointeresate. Interesele acestora se vor regăsi în deciziile managementului corporațiilor.
- În definirea strategiilor de business, managerii trebuie să țină cont de așteptările și contribuțiile partenerilor sociali și să inițieze un dialog deschis cu aceștia.
- Managerii trebuie să adopte coduri de conduită conforme așteptărilor și resurselor fiecăruia dintre grupurile cointeresate.
- Managerii trebuie să aibă în vedere un raport echitabil între contribuțiile grupurilor cointeresate și recompensele acordate acestora. Managerii trebuie să distribuie în mod corect în rândul partenerilor sociali și de afaceri atât beneficiile cât și costurile generate de activitățile

comaniilor pe care le administrează.

- Managerii trebuie să colaboreze cu alte entități private sau publice în scopul de a minimiza riscurile asociate comaniilor pe care le administrează. De asemenea, managerii trebuie să găsească modalități de compensare adecvate, atunci când riscurile se transformă în prejudicii pentru grupurile cointeresate.
- Managerii trebuie să evite activitățile care încalcă drepturile universale ale omului precum și acțiunile considerate inacceptabile de către partenerii sociali ai comaniilor.
- Managerii trebuie să identifice conflictele potențiale care pot apărea între responsabilitățile lor față de companie și responsabilitățile lor legale și morale față de grupurile cointeresate. Aceste conflicte pot fi evitate prin dialog, raportare a performanțelor sociale, sisteme de recompensare și, atunci când este necesar, prin recurs la o terță parte.

***(Conform Clarkson Center for Business Ethics, 1999)***

### Instrumente III

*Ce pot oferi comaniile comunităților*

- respectarea legii, luptă împotriva corupției
- apărarea drepturilor omului, respectarea drepturilor angajaților, nediscriminare la locul de muncă
- crearea de locuri de muncă, îndeosebi pentru femei și minorități; asistentă pentru persoanele defavorizate
- investiții pentru reducerea poluării și sprijin pentru programele de reciclare
- asistentă pentru planificare și dezvoltare urbană; sprijinirea investițiilor locale pentru amenajări publice
- sprijin pentru activitățile culturale și educationale; investiții în programele locale de sănătate

*Ce pot oferi comunitățile comaniilor*

- transparentă și integritate a administrației publice
- presă liberă și corectă
- asigurarea unui mediu social și cultural care să ofere un anumit nivel de calitate a vieții și de educație
- crearea unui mediu în care funcționarii publici, consumatorii și cetățenii să aibă un raport corect cu mediul de afaceri
- servicii publice adecvate unei comunități moderne, precum siguranță publică și infrastructură
- sistem de taxe și impozite echitabil, nediscriminatoriu, care să favorizeze dar nici să defavorizeze mediul de afaceri.

---

*Aceasta analiză a fost publicată cu sprijinul Pfizer România.*

*Acest articol face parte din suplimentul "Parteneri", al revistei "22", din 28 august 2007, dedicat managementului relațiilor cu grupurile cointeresate, standardelor și bunelor practici în dialogul*

## **Comaniile romanesti si partenerii lor**

Scris de Dana Oancea & Bogdan Diaconu  
Duminica, 10 Ianuarie 2010 12:04

---

*dintre companii si grupurile cointeresate.*

*Multumim partenerilor CSR Romania, Microsoft Romania, SIVECO Romania, Fundatia Alexandrion Group, Pepsi Americas si LaborMed Pharma.*

*Multumim partenerilor de proiect, Grupul pentru Dialog Social, Caux Round Table si Centre for Sustainability and Excellence. Multumim Forum Auto si Fundatiei Life for Life, companiei Petrom, companiei Vodafone si Intertek Romania.*

*Copyright revista 22 si CSR România.*