

Florina Pinzaru și Alexandra Zbucea, editori
După COVID-19: provocări de management
între digitalizare, sustenabilitate și reziliență
ISBN 978-606-749-571-3

Răspunsul companiilor românești la criza pandemică și tendințe pe termen lung

Claudia Opreșcu

*De unii singuri putem face atât de puțin; împreună putem
înfăptui atât de mult! (Helen Keller)*

Pandemia de COVID-19 a scos la iveală multe probleme din societatea noastră, cum ar fi inegalitatea veniturilor, discriminarea rasială sau schimbările climatice (Noya et al., 2020). În același timp, a oferit posibilitatea companiilor mari, care până acum vorbeau despre valorile lor și scopul social pe care îl au, să își respecte acest angajament și să arate că le pasă cu adevărat de angajații lor, de partenerii lor de afaceri și de comunitatea din care fac parte, prin acțiuni concrete care să pună profitul pe locul doi și sprijinul oamenilor și societății pe locul întâi (Kramer, 2020).

În ultimii ani companiile din România au vorbit din ce în ce mai mult despre valorile lor și despre impactul pe care-l au în comunitate, au început să se implice în proiecte sociale, de educație, sănătate sau mediu. Au vrut să arate că le pasă și de altceva decât profit și rezultate financiare și că pot gândi proiecte strategice cu impact pe termen lung, care pot schimba fața societății. Contextul pandemic a accentuat nevoia de

intervenție din partea sistemului privat și a oferit companiilor contextul și cadrul pentru a arăta ce pot face în mod real pentru a ajuta comunitatea, pentru a-și sprijini angajații, furnizorii și ceilalți stakeholderi cu care interacționează.

Încă de la începutul pandemiei de COVID-19, din fericire, mii de companii din întreaga țară, de la multinaționale la IMM-uri sau afaceri mici locale, au înțeles nevoia acută de ajutor, îndeosebi a sistemului sanitar, și s-au implicat activ cu donații în bani, echipamente sanitare și de protecție. Multe companii au fost alături de sistemul educațional grav lovit de criză din cauza lipsei dotărilor tehnice necesare pentru ca școlile să-și poată desfășura activitatea, iar elevii să aibă acces la educație. Chiar și companiile care până în pandemie nu erau atât de active pe zona de responsabilitate socială și implicare în comunitate au implementat proiecte punctuale (CSRmedia, 2021). Conform CSRmedia (2021), la nivelul întregului an 2020 donațiile companiilor s-au ridicat la aproape 100 milioane de euro, cele mai multe dintre donații venind de la companiile multinaționale care au donat – în medie – câte 1,5 milioane de euro. Principalele domenii de intervenție și investiții au fost sănătatea și educația, în 2021 investițiile companiilor fiind chiar mai ridicate în sănătate, 83% față de 73% dintre companii (anul anterior) au vizat sănătatea pentru intervenție, urmată de domeniul educației (CSRmedia, 2021). Dacă analizăm evoluția bugetelor de CSR (corporate social responsibility) în pandemie comparativ cu perioada pre-pandemică vom observa, conform aceluiași studiu menționat mai sus, că au crescut semnificativ atât sumele de bani investite în sănătate și educație de către companii, dar și numărul de proiecte derulate, comparativ cu anii anteriori. Bugetele de CSR care au crescut cu 20%-30% sunt mai multe cu +15pp în 2021 față de 2020. Și nu sunt singurele care cresc. Vedem o creștere cu +19pp a companiilor care spun că bugetele lor de CSR sunt mai mari cu 10%-20%, și o creștere

de +7pp a celor care sunt mai mari cu 5%-10% în acest an. Se observă și o creștere a bugetelor de CSR cu valori mai mari de 10,000 de euro, de la 57% la 89% în acest an (+32pp), ceea ce înseamnă că și companiile mai mici, care nu au bugete de sute de mii de euro pe an, au înțeles necesitatea de a se implica și au fost dispuse să investească mai mult pentru a fi alături de comunitățile lor în perioada pandemică. Creșterea procentuală cea mai mare o vedem la companiile mari care spun că au un buget de CSR între 200,000–500,000 euro (+14pp), de unde deducem că în pandemie au decis să se implice și mai mult decât o făceau de obicei și să aloce sume mai mari pentru proiectele de susținere a comunității, adaptându-se nevoilor apărute punctual. Mai mult, vedem o creștere de +13pp a companiilor care spun că au bugete de CSR care depășesc 500.000 euro. Un aspect de remarcat este faptul că 51% dintre companii derulează proiecte cu valoare medie de 10.000–50.000 euro în anul 2021 și numai 8% spun că valoarea medie a proiectelor lor este de peste 100.000 euro (-4pp).

Aceste date arată o dinamizare a activității de CSR a companiilor, stimulată de pandemia de COVID-19. Având în vedere aceste evoluții, în acest capitol vom analiza răspunsul companiilor la criza pandemică pentru a înțelege reacția lor în această perioadă, dacă au ales să-și ducă mai departe strategiile de CSR sau au regândit activitatea și s-au concentrat mai degrabă pe tactici punctuale. Analiza este relevantă deoarece oferă date despre felul în care companiile românești au reacționat la criza pandemică, date ce le pot fi de folos specialiștilor din domeniu care pot trage niște concluzii din lecțiile acestei perioade, dar pot oferi și noi oportunități de cercetare care să analizeze cum vor evolua strategiile de CSR, care din trendurile globale se vor materializa în România, în detrimentul altora și de ce.

Tactici de CSR în detrimentul strategiilor CSR integrate în business

Strategiile integrate de CSR sunt cele în care responsabilitatea socială devine parte a strategiei de business. Nu reprezintă simple acțiuni filantropice care au scopul fie de a rezolva o problemă punctuală cu care comunitatea se confruntă, fie de a face brandul mai atractiv în detrimentul clienților. Polonsky și Jevons (2009) susțin că acele firme care desfășoară activități strategice de CSR sunt susceptibile de a fi privite mai pozitiv de către stakeholderi decât firmele care au folosit responsabilitatea doar tactic și fragmentat. Porter și Kramer (2006, 2011) susțin și ei această afirmație. Brooks (2005) consideră că responsabilitatea „ar trebui considerată ca o practică integrată în întreaga organizație și nu ca domeniul de acțiune al unei anumite funcții”, în timp ce Russo și Fouts (1997) afirmă că implementarea strategiilor de CSR implică căutarea și adoptarea de noi practici organizaționale care adaugă adesea complexitate și costuri operaționale suplimentare în mod inevitabil operațiunilor curente de afaceri. Dyllick și Muff (2016) aduc în discuție „integrarea creării de valoare economică, ecologică și socială”, „crearea de valoare” și „reaparitia scopului social” când vorbesc despre CSR strategic, în timp ce Hull și Rothenberg (2008) vorbesc despre furnizarea de produse cu atribute CSR.

În ciuda acestei perspective, într-o situație de criză fără precedent, așa cum este pandemia actuală, tacticile companiilor par să fi migrat dinspre direcția strategică în care aceste acțiuni erau aliniate domeniului în care activau și modulului în care făceau business, spre o direcție filantropică în care au fost nevoite să implementeze acțiuni și tactici punctuale de CSR care să ofere sprijin acolo unde era cea mai mare nevoie de el: susținerea sistemului sanitar. Încrederea în comunitate este frânghia crucială care leagă interesele reciproce ale afacerilor și ale comunității, iar empatia este un indiciu important pentru

stabilirea încrederii (Boadi et al., 2019). Astfel, în această perioadă critică, datoria morală a companiilor a fost de a-și ajuta cei mai apropiați vecini (comunitățile unde își desfășoară activitatea) prin acțiunile lor filantropice (de exemplu, hrănirea celor flămânzi, donarea de echipamente medicale, schimbul de informații, donații în numerar, sfaturi, toate contribuțiile în natură și alte donații corporative). În același timp, pandemia de COVID-19 a oferit companiilor o oportunitate excelentă de a se orienta către un CSR mai autentic și de a contribui la abordarea provocărilor sociale și de mediu urgente la nivel mondial. Prin urmare, în acest context, CSRul s-ar putea dovedi un avantaj competitiv pentru companiile care aleg să se implice. Unele companii au abordat un comportament lipsit de etică pentru a profita financiar de pe urma crizei și de preocupările și temerile umane, dar altele au încercat, dimpotrivă, să ajute (He & Harris, 2020).

În ceea ce privește companiile din România, analizând canalele lor de comunicare (website-uri, rapoarte, pagini de social media), dar și știrile transmise către mass-media, observăm că și ele au urmat trendul global de a se concentra pe tactici punctuale care sprijină sistemul sanitar, chiar dacă până atunci ele nu aveau proiecte de CSR în acest domeniu. De asemenea, multe dintre ele au fost nevoite să-și regândească modul în care fac proiectele de CSR (unele au pus în așteptare inițiativele care presupuneau interacțiunea directă cu mulți oameni sau evenimente, altele și-au mutat o parte din proiecte online). Astfel elementul central nu a mai fost neapărat implementarea strategiei de CSR aprobate, ci acordarea ajutorului urgent acolo unde comunitățile aveau nevoie pentru că exista presiune din partea stakeholderilor ca ele să susțină activ lupta împotriva pandemiei. Companiile au trebuit să acționeze în beneficiul societății, ca să-și protejeze angajații și ca să mențină nivelul de încredere al stakeholderilor (Manuel & Herron, 2020).

Conform unui studiu realizat de Kantar (2020) consumatorii se așteaptă într-o mare măsură ca brandurile să vorbească despre modul în care sunt de ajutor în viața de zi cu zi, în noul context, cum ajută stakeholderii să depășească provocările actuale și să transmită încredere și liniște. Observăm că aceasta este tendința globală, consumatorii sunt din ce în ce mai atenți la ceea ce fac brandurile pentru comunitățile unde activează, se așteaptă ca acestea să contribuie la rezolvarea problemelor comunității, să se implice mai mult. Studiile care fac referire la generațiile Millennials și Gen Z (KPMG, 2020; Deloitte, 2021) arată că aceste așteptări vor rămâne și chiar se vor amplifica.

În România, companiile nu doar au sprijinit combaterea pandemiei, dar au și vorbit pe canalele proprii și în mass-media despre inițiativele lor de CSR cu focus pe acordarea de ajutor comunităților în contextul COVID-19. Pe lângă comunicările oficiale ale companiilor, mass-media au relatat despre sprijinul acordat de companii, iar unele publicații online ca CSR Media, Republica sau Revista Biz au făcut liste cu companiile care au donat și cât, pentru ca oamenii din comunitate să fie informați. Este de remarcat faptul că în comunicarea proiectelor de CSR social media a rămâne pe primul loc (-2pp), companiile folosind extensiv acest canal pentru comunicarea publică a activității de CSR. Atenția rămâne și la comunicatele de presă (60%), chiar dacă într-o puternică scădere față de anul trecut (-13pp). Creșterea cea mai mare (+16pp) apare la comunicarea prin rapoarte anuale (CSRmedia, 2021), ceea ce arată că interesul pentru înglobarea CSR-ului în strategia de business e în creștere și companiile sunt dispuse să vorbească mai mult despre acest lucru.

Tabel 1. Sume donate de companiile mari din România în timpul pandemiei

Companie	Sumă donată	Obiectul donației
Automobile Dacia	Bunuri	tablete și materiale sanitare pentru școli
Ford	Bunuri	Aparat testare COVID, 33.000 de viziere
OMV	1 milion de euro	Fondul pentru sprijin spitale – Crucea Roșie
Rompetrol	200.000 euro și benzină	Spitale
Banca Transilvania	1.400.000 lei	Fondul pentru sprijin spitale – Asociația Dăruiește Viața
	700.000 euro	Spitale
BCR	2.500.000 lei	Spitale și educație
Raiffeisen Bank	2.000.000 lei	Spitale și cultură
BRD	2.000.000 lei	Spitale și cultură
ING	430.000 euro	Spitale
Unicredit Bank	120.000 euro	Asociația Zi de Bine
Mastercard	100.000 euro	Asociația Dăruiește Viața
	500.000 lei	Fond inițiat de EMAG, BT
OTP Bank	500.000 lei	Spitale
Provident	500.000 lei	Asociația Dăruiește Viața
Romgaz	1.250.000 lei	1.000.000 măști protecție
Hidroelectrică	10.033.000 lei	Echipamente spitale
Philip Morris	1.000.000 dolari	Fondul pentru sprijin spitale – Crucea Roșie
Holcim	540.000 euro	Spitale
Grupul Novartis în România	480.000 dolari	Spitale și Crucea Roșie

Procter&Gamble	1.500.000 lei	Crucea Roșie
Biofarm	1.200.000 lei	Echipamente spitale și Asociația Zi de Bine
Profi Romania	1.000.000 lei	Spitale
	10.000 euro	Seniori izolați
Timișoreana	1.000.000 lei	Crucea Roșie
Transavia	1.000.000 lei	Spitalul Județean Alba
Superbet	1.000.000 lei	Spitale
Mega Image	1.160.000 lei	Echipamente ventilație medicală
Metropolitan Life	1.000.000 lei	Spitale
Orange România	400.000 euro	Crucea Roșie
Johnson & Johnson Romania	650.000 lei	Crucea Roșie
EON România	500.000 lei	Spitale
Grupul Lactalis România	600.000 lei	Spitale
Danone	250.000 euro	Spitale
Engie	250.000 euro	Spitale
Electrica	240.000 euro	Spitale
Carrefour	200.000 euro	Crucea Roșie
Fundația Global Worth	200.000 euro	Crucea Roșie
Fundația Vodafone	150.000 euro	Fondul de Urgență – Asociația pentru Relații Comunitare
Enel România	200.000 euro	Spitale
HeidelbergCement România	140.000 euro	Spitale

Baupartner Group, prin membrii săi Bauelemente și Baupertner Construct	500.000 lei	Spitale
Meda și Vincon (Beciu Domnesc)	500.000 lei	Spitale
Fundația Deloitte	112.000 euro	Spitale și Dăruiește Viața
One United Properties	100.000 euro	Echipamente spitale
Sphera Franchise Group (KFC, PizzaHut)	100.000 euro	Crucea Roșie
Farmaciile Help Net	100.000 euro	Asociația Dăruiește Viața
Catena	100.000 euro	Spitale

Sursă: BIZ, 2020

Analizând tabelul de mai sus observăm că marile companii au ales în proporție covârșitoare să se implice în acțiuni filantropice de susținere a domeniului sanitar. Acest lucru este valabil și pentru companii care până acum nu erau parteneri strategici pentru instituțiile medicale sau organizațiile care activau în acest domeniu, nefiind nici aria lor de expertiză, nici de interes corelat cu domeniul în care își desfășoară activitatea. Pe locul doi ca direcție de acțiune a fost educația, unele dintre companii alegând să susțină școlile și elevii cu echipamente, să investească în pregătirea cadrelor didactice pentru a preda online sau și-au regândit proiectele lor educaționale pentru a putea fi livrate online. În același timp, multe dintre companii, mai ales cele multinaționale, au comunicat constant despre eforturile depuse, simțind pe de o parte presiunea comunității de a spune cum au ajutat la combaterea pandemiei, iar pe de

altă parte știind probabil că așteptările consumatorilor merg în această direcție.

În urma pandemiei ar putea apărea o examinare mai riguroasă a practicilor de afaceri și a așteptărilor etice mai ridicate ale consumatorilor, prin urmare, CSR consecvent și deschis pe termen lung ar putea fi o practică de afaceri profitabilă (He & Harris, 2020, p. 177). Mai ales în contextul în care oamenii din întreaga lume sunt interesați și monitorizează probleme legate de responsabilitatea socială corporativă și iau în considerare aceste aspecte atunci când cumpără. În plus, studii realizate în ultimele decenii arată că sunt gata să boicoteze companiile care se dovedesc iresponsabile în mare măsură (Zbucă, 2013).

Cercetările actuale sugerează o orientare către binele comun ca scop al companiilor și organizațiilor ca urmare a simțului colectiv determinat de pandemie, dar este de sondat pe termen mediu și lung în vremuri dificile și prelungite marcate de încetiniri economice și concurență sporită, dacă se menține focusul pe binele comun sau mai degrabă vom asista la o reorientare spre sine și obiectivele organizaționale (Pînzaru, Zbucă & Anghel, 2020).

Colaborare și solidaritate – cuvinte cheie în pandemie

Pandemia a însemnat pentru mulți și o lecție a solidarității. Companiile au început să doneze împreună pentru aceleași cauze, să contribuie la sau să creeze fonduri comune de sprijin pentru spitale având ca singur scop final combaterea și prevenirea efectelor negative ale pandemiei. Sute de companii s-au implicat pentru a sprijini sistemul medical, de la multinaționale la antreprenori locali.

Dacă în 2019 bugetele de CSR au rămas neschimbate față de perioada precedentă, în 2020 ele au crescut față de anul anterior. Conform unui studiu realizat de Valori Business Consulting pentru CSRMedia.ro, 29% dintre companiile respondente, față de 14% anterior (+15pp), spun că bugetul de CSR a crescut cu 20–30% în anul 2020.

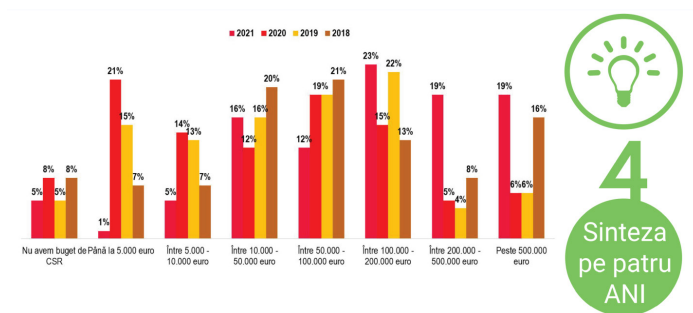


Figura 1. Evoluția bugetului de CSR al companiilor în perioada 2018–2021. Sursa: CSRmedia, 2021

Dacă privim cu atenție spre ce domenii și-au direcționat companiile din România investițiile, sănătatea a fost pe primul loc pentru că nevoile sistemului erau uriașe, iar statul singur nu le putea acoperi. Au fost făcute donații în bani, în aparatură medicală, echipamente sanitare și de protecție. Acestea au ales fie să doneze punctual către spitale, fie să se alăture unor campanii de strângeri de fonduri precum cele demarate de Salvați Copiii, Crucea Roșie, Asociația Dăruiește Viață, Fundația pentru SMURD, Asociația Declic, Fundația Prețuiește Viață și altele asemenea.

Conform datelor studiului Dinamica și perspectiva domeniului CSR (CSRmedia, 2021), 83% dintre companii în 2020, față de 73% anterior (+10pp), au vizat domeniul sănătății pentru intervenție și sprijin, 54% educația și 52% social. În afară de

două sectoare cu creștere – sănătate și antreprenoriat – toate celelalte au scăzut în 2020. Creșterea de +10pp din sectorul de sănătate îl aduce acum pe acesta primul loc, de așteptat în contextul pandemic. Educația (-26pp) rămâne pe locul al doilea, urmată de sectorul social (-6pp) pe locul al treilea și de mediu (-5pp) pe locul al patrulea.

Educația a fost al doilea domeniu în care companiile au ales să investească în timpul pandemiei, suferind o scădere comparativ cu ultimii ani când se regăsea constant în topul preferințelor companiilor care investeau în proiecte de responsabilitate socială. Conform declarațiilor Ministrului Educației, la o dezbatere organizată de Salvați Copiii, în jur de jumătate de milion de copii au avut dificultăți de a accesa tehnologia necesară pentru a participa la școala online în ultimul an. Practic, celor 230.000 de copii care au raportat în primăvara anului trecut că nu au acces la școala online din lipsă de echipamente sau de internet, se adaugă încă 280.000 care au raportat acum aceleași dificultăți (edupedu.ro, 2021). Companiile au încercat să susțină instituțiile de învățământ, elevii și profesorii cu echipamente, cursuri de pregătire pentru cadrele didactice ca să-și adapteze mai ușor predatul școlii online, însă eforturile lor par să nu fi fost suficiente dacă analizăm cifrele menționate anterior.

Analizând numărul de proiecte derulate de companii în timpul pandemiei, în anul 2020, de cele aproximativ 110 companii care au participat studiul „Dinamica și perspectiva domeniului CSR în România”, observăm că acestea au derulat în medie 16 proiecte de CSR (CSRMedia.ro, 2021). Totuși, 41% dintre companii, +31pp față de anul anterior, spun că derulează 11–20 de proiecte pe an. Cele mai multe companii, 41% în 2020 vs. 10% în 2019, au derulat 11–20 de proiecte de CSR pe parcursul anului. Pe de altă parte, 25% (-15pp) spun că au implementat 1–5 proiecte, iar alte 16% (-19pp) au implementat 6–10 de

proiecte anul trecut. Putem deduce din aceste cifre că în acest an pandemic companiile s-au concentrat mai degrabă pe realizarea unor proiecte punctuale, mai multe și mai mici, mai degrabă decât 3–4 proiecte mari strategice.

Deși tendințele pe termen lung sunt greu de anticipat, experiența investițiilor din ultimii ani pe care companiile din România le-au făcut în CSR arăta că educația va rămâne domeniul preferat de companii pentru a investi, urmat îndeaproape de sănătate, mediu și antreprenariat. Ediția 2020 a studiului “Dinamica și perspectiva domeniului de CSR în România” realizat de Valoria Business Solutions (2020), la care au participat 108 companii din 16 industrii, demonstrează de ce educația rămâne domeniul preferat de companii: 80% din companiile care au investit în educație au menționat că este important pentru activitatea de CSR a companiei pentru că rezolvă probleme esențiale din comunitate. Totodată, situația dificilă a învățământului formal din România ne demonstrează cât de necesare sunt investițiile în acest domeniu și cât de important este să măsurăm impactul social al acestor investiții. Țara noastră rămâne la coada clasamentului când vine vorba de finanțarea învățământului, ca procent din PIB (Eurostat, 2021). În același timp, România are cele mai slabe rezultate din ultimii 9 ani la testele PISA 2018, publicate de către directoratul pentru Educație al Organizației pentru Cooperare și Dezvoltare Economică (OECD, 2018), cu un procent de 44% al analfabetismului funcțional. În acest context, pentru domeniul educației, intervenția programelor de CSR nu este doar utilă, ci aproape vitală.

O perspectivă optimistă asupra perioadei post-COVID este că pandemia va accelera dezvoltarea CSR pe măsură ce tot mai multe firme și companii mari realizează că supraviețuirea și dezvoltarea lor pe termen lung depind de atingerea unui echilibru delicat între profitabilitate și armonie cu diverși

stakeholderi. Pandemia a ridicat, fără îndoială, așteptările oamenilor ca afacerile să fie responsabile din punct de vedere social, prin urmare ne putem imagina ca perioada post-pandemie să fie una în care afacerile înfloritoare vor fi cele cu un angajament puternic și strategii eficiente în zona de CSR (He & Harris, 2020).

Deloitte Global Millennial Survey (2021) sugerează că pandemia, evenimentele climatice extreme și o atmosferă sociopolitică încărcată au întărit pasiunea oamenilor și le-a dat oxigen pentru a se implica în comunitate. S-au săturat să aștepte schimbarea și sunt dispuși să ia măsuri pentru a contribui la schimbare. Ei vor ca organizațiile să lucreze împreună – guverne, instituții educaționale și companii – pentru a stimula schimbarea la o scară mult mai largă referitor la teme precum schimbarea climatică, câștigurile echitabile, combaterea rasismului și bigotismului. Millennial Survey a mai dezvăluit că aceste tinere generații vor să lucreze pentru companii cu un scop dincolo de profit — companii care acționează în concordanță cu valorile lor — și care îi fac să simtă că fac diferența fiind parte a acestor organizații. Ca atare, concentrarea pe crearea unui impact pozitiv în societate și oferirea oportunităților angajaților de a se implica și a da ceva înapoi societății va ajuta probabil la atragerea și reținerea talentelor. Același studiu arată că ceva mai puțin de jumătate din mileniali și Generația Z cred că afacerile au un impact pozitiv asupra societății. Opiniile legate de ambițiile companiilor încep să se stabilizeze. Un procent mai mic de respondenți anul acesta au spus că afacerile se concentrează exclusiv pe propriile interese și nu au motivații dincolo de rentabilitate.

Conform Edelman Trust Barometer (2021) mediul de afaceri a devenit cea mai de încredere instituție în rândul publicului la nivel global (61%), înlocuind guvernul (53%), care a scăzut considerabil după ce în luna mai a anului trecut avea o creștere

de 11 puncte. În ultimele cinci luni, mediul de afaceri a preluat conducerea în materie de încredere dezvoltând în mod proactiv vaccinuri în timp record și găsind noi metode pentru munca în pandemie. Încrederea continuă să se concentreze la nivel micro, respondenții bazându-se și mai mult pe angajator (76%) și pe CEO (63%) (Ziarul Financiar, 2021).

„Impactul brusc și atotcuprinzător al COVID-19 ne-a făcut să înțelegem că nu putem continua cu un sistem economic condus de valori egoiste, cum ar fi maximizarea profitului pe termen scurt, evitarea impozitelor și reglementărilor sau externalizarea daunelor mediului” a spus Klaus Schwab Fondator și Președinte Executiv al Forumului Economic Mondial într-o cercetare realizată împreună cu Accenture (2021), intitulat „Shaping the Sustainable Organization”. Prin urmare, pandemia pare să fi creat contextul potrivit pentru o discuție mult mai profundă despre sustenabilitate și afaceri sustenabile și o migrare de la tactici de CSR spre investiții sustenabile care să facă diferența pe termen lung în termeni de etică de afaceri, echitate, impact redus asupra mediului etc.

Mai multă sustenabilitate, mai puțin CSR ?

Porter și Kramer (2011) au argumentat că „CSRul tradițional” nu mai este relevant și, prin urmare, trebuie să trecem la următoarea etapă în care angajamentul unei firme în CSR trebuie să fie direct aliniat cu valoarea sa de bază pentru a crea valoare comună între afaceri și societate. În consecință, pandemia actuală poate exacerba nedurabilitatea „CSR tradițională” încă implementată de multe companii, concentrându-se adesea pe inițiative filantropice și promovând aspectul strategic al CSR. Definiția (conceptul, așteptările sau practicile generale) CSR a evoluat (Carroll, 1999), iar pe parcursul acestei pandemii, probabil că va continua să evolueze din nou.

În 1987, Comisia Mondială pentru Mediu și Dezvoltare a publicat „Viitorul nostru comun”, care definea dezvoltarea durabilă ca dezvoltare care „întâmpină nevoile prezentului fără a compromite capacitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” (ONU, 1987). Această etică este aproape incontestabilă. La urma urmei, cei mai mulți oameni se așteaptă să trăiască cel puțin la fel de bine ca părinții lor și își doresc copiilor lor să li se ofere oportunități similare. Exprimată în acest fel, sustenabilitatea echilibrează utilizarea resurselor și proviziile în timp pentru a asigura echitatea intergenerațională. Când resursele pe care le folosim de fapt se potrivesc cu capacitatea pământului de a regenera o aprovizionare adecvată viitoare, atunci sistemele noastre rămân echilibrate pe termen nelimitat. Cu toate acestea, dacă resursele utilizate depășesc această capacitate, atunci cererea actuală este satisfăcută prin împrumuturi din viitor, ceea ce va duce în cele din urmă la incapacitatea de a satisface nevoile societății.

Pandemia pare să fie contextul care să accelereze progresul în conturarea organizației sustenabile, având obiectivele de dezvoltare globală ca ghid în conturarea ei și ESG-ul (Environmental, Social, and Governance) ca instrument de măsurare. Aceste criterii sunt folosite pentru a evalua operațiunile companiilor pentru a determina dacă acestea sunt conștiente din punct de vedere social (esg.org, 2021). Astăzi este mai important ca niciodată pentru companii să se gândească la modul în care pot îmbunătăți lumea din jurul lor. În zilele noastre, consumatorii, investitorii și alte grupuri importante se așteaptă să vadă un anumit nivel de responsabilitate și acțiune din partea mărcilor cu care colaborează și adesea verifică dacă valorile unui brand se aliniază cu ale lor. Acest lucru este valabil mai ales atunci când vine vorba de eforturile ESG și CSR ale unei companii. CSR-ul a fost precursorul ESG. Dar în timp ce CSR se gândește la responsabilitate, metodologia ESG face eforturile sale măsurabile. Această capacitate de a

cuantifica eforturile ESG și de a le prezenta în moduri care sunt semnificative și ușor de înțeles în toate industriile face ca ESG să ofere cele mai relevante opțiuni pentru mărcile de astăzi (Investis Digital, 2021).

Conform unui studiu KPMG (2020), majoritatea companiilor raportează activitatea lor de business ținând cont de obiectivele de dezvoltare durabilă (ODD) ale Organizației Națiunilor Unite. Presiunea mai mare asupra companiilor din partea părților interesate, inclusiv a investitorilor și a colegilor, le-a făcut să fie mai transparente în probleme precum impactul lanțurilor de aprovizionare, al standardelor muncii și diversității. Din ce în ce mai multe companii au acum o mai bună înțelegere a ODD-urilor și se simt mult mai confortabil să le abordeze în raportarea lor de sustenabilitate. Cele 17 ODD-uri au fost introduse de ONU în 2015 ca un plan pentru a realiza o mai bună și un viitor mai durabil pentru toți, abordând provocările globale, inclusiv sărăcia, inegalitatea, schimbările climatice, degradarea mediului, pacea și justiția. Multe companii au adoptat de atunci ODD-urile ca ghid pentru programele lor de sustenabilitate, însă trendul pare să se accelereze odată cu pandemia și cu reglementările legale privind raportarea non-financiară și de mediu, social și guvernanta (ESG). Liderii companiilor sunt supuși unei presiuni intense pentru a oferi atât rezultate financiare cât și dezvoltare durabilă și impact echitabil. Pandemia de COVID-19 le-a intensificat provocarea și a sporit controlul; atât consumatorii, cât și angajații, investitorii și comunitatea în general vor să vadă ce fac companiile concret și care e rolul lor în abordarea problemelor cele mai presante ale lumii (Accenture, 2021). Din cei 1.122 de directori executivi chestionați de Pactul Global al ONU în 2021, 79% au spus că pandemia a scos în evidență necesitatea tranziției către modele de afaceri mai sustenabile. Analiza realizată de Accenture și World Economic Forum "Seeking New Leadership" (2021) arată că echipele de conducere care introduc sustenabilitatea

în ADN-ul organizațiilor lor sunt mai capabili să obțină rezultate financiare mai bune și impact mai ridicat asupra stakeholderilor. De fapt, ele depășesc celelalte organizații cu 21% atât la capitolul profitabilitate, cât și la rezultate sociale și de mediu pozitive.

Și în România sustenabilitatea începe să devină un subiect din ce în ce mai important. Inclusiv înainte de pandemie era destul de prezent în discursul corporativ, mai ales datorită introducerii legislației privind protejarea mediului, siguranța și protecția angajaților și comunităților, precum și obligativitatea raportării nefinanciare, însă acum va fi și mai dezbătut. Studiul EY „Sustenabilitate și investiții responsabile în contextul pandemiei COVID-19” (2020) arată că pentru 73% dintre companiile intervievate sustenabilitatea este o prioritate. Pentru a reduce cât mai mult impactul negativ al activității economice asupra mediului înconjurător și pentru a crește impactul social pozitiv sunt necesare modificări la nivel strategic pentru multiple sectoare de activitate, atât pe plan operațional, cât și la nivelul investițiilor. În plus, 85% dintre companiile respondente, care au peste 500 de angajați, publică un raport de sustenabilitate/declarație nefinanciară, față de 43% în cazul firmelor cu mai puțin de 500 de angajați pentru care nu este obligatorie raportarea. Mai mult, un aspect important este modul în care companiile se raportează la factorii de mediu, sociali sau de guvernanță corporativă (ESG), aproximativ 80% dintre respondenții la studiu consideră că acești factori sunt luați în considerare atunci când companiile din care fac parte iau decizii în ceea ce privește managementul operațional și strategia de investiții. Doar 10% afirmă că factorii ESG nu reprezintă un element important pe agenda strategică a companiilor din care provin. Bineînțeles că pandemia a influențat și modul în care companiile se raportează la acești factori. Sănătatea și siguranța la locul de muncă sunt cei mai importanți factori ESG luați în considerare pentru aproape trei sferturi dintre profesioniștii cu putere de decizie din

cadrul companiilor. Pe următoarele locuri ca importanță se numără transparența decizională (40%) și eficiența energetică (29%), precum și impactul general al activității companiilor asupra mediului (27%). Pe ultimele locuri se află evaluarea furnizorilor pe criterii de mediu și sociale, libertatea de asociere a angajaților și protejarea biodiversității. De asemenea, studiul mai menționează că cele mai populare investiții responsabile în rândul respondenților sunt cele direcționate pentru eficiență energetică, tehnologii care reduc impactul de mediu și achiziții responsabile. Peste 60% din profesioniștii cu putere de decizie chestionați susțin alocarea de fonduri la nivelul companiilor lor pentru aceste tipuri de investiții. Reducerea amprenteii de carbon, precum și dezvoltarea de produse și servicii destinate incluziunii sociale și grupurilor dezavantajate ocupă locuri secundare, fiind considerate mai puțin atractive de către respondenți și companiile pe care le reprezintă.

Tendințe pe termen scurt, mediu și lung în sfera responsabilității sociale corporative

Dacă pe termen scurt tendința în strategiile de CSR din România pare să fie investițiile în educație, sănătate, mediu și antreprenariat, pe termen mediu și lung țara noastră va urma trenduri globale care cu siguranță se vor răsfrânge și asupra activității companiilor care activează pe piața locală.

Unul din trendurile globale care deja începe să se manifeste și în România este **susținerea afacerilor mici**. Indiferent dacă vorbim de retaileri mari, bănci, companii telecom sau asociații profesionale, focusul este pe sprijinirea afacerilor mici și mediilor care au fost cele mai afectate în pandemie. Conform unui studiu Visa citat de către Startup.ro (2021), 8 din 10 afaceri mici și mijlocii la nivel internațional și-au schimbat modul în care-și desfășoară activitatea de business pentru adaptare

la noul context. Acestea au făcut tranziția de la comerțul tradițional la cel online și 43% vând deja produsele lor online, acceptă plăți contactless în proporție de 39% și se promovează în rețelele sociale și pe internet în proporție de 38%. La nivel global, România este poziționată pe un loc fruntaș în ceea ce privește adoptarea inovațiilor și tehnologiilor noi pentru plățile digitale (Startup.ro, 2021).

Obiectivele de dezvoltare durabilă ale Națiunilor Unite capătă o nouă importanță ce cu siguranță va fi remarcată și la noi. În timp ce Obiectivele de Dezvoltare Durabilă ale ONU pentru 2030 au fost îmbrățișate de multe companii, progresul către atingerea acestor obiective a fost mai lent decât era de așteptat. Pandemia globală a ajutat la evidențierea faptului că problemele globale pot deveni rapid locale, așa că și la noi din ce în ce mai multe companii vor îmbrățișa ODD-urile ca factori ai activității lor de CSR/ESG prin mai multe parteneriate public-privat și eforturi pentru a mobiliza resurse și acțiuni în jurul lor în următorul deceniu. Evident că va fi nevoie de mai mulți ani până când obiectivele nu vor fi doar asumate, ci și integrate în ADN-ul companiei și până când vom putea vedea și rezultate.

Transparența „radicală” este unul din trendurile de sustenabilitate pentru următoarea decadă conform studiului ‘Think 2030: Ten Trends For Sustainable Business’ realizat de Veris Strategies în 2020. Pe lângă aceasta, având în vedere și ascensiunea Generației Z, companiile trebuie, de asemenea, să regândească modul în care se implică și se livrează informații unui nou tip de nativi digitali care au o mulțime de informații la îndemână. Fiind generația cea mai informată, diversă și cu cel mai mare acces la tehnologie de până acum, companiile vor fi obligate să se mențină la standarde mai înalte, deoarece transparența, etica în afaceri și impactul asupra societății vor fi atent observate de către consumatori. Aceștia au așteptări mai mari de la companiile ale căror produse și servicii le cumpără

indiferent că vorbim de calitatea, integritatea și siguranța alimentelor, împăduririle realizate de către firmele producătoare de celuloză, amprenta de carbon a companiilor sau egalitatea și incluziunea în muncă.

Amprenta neutră de carbon va fi un alt trend ce va fi abordat de companiile din România. Există deja unele care nu doar că și-au asumat obiective în acest sens, dar le-au și atins (E&Young, 2021; Signify, 2020; Bosch, 2020; Chep, 2021) iar altele care cu siguranță vor adera la acest obiectiv global pentru a demonstra că sunt interesante de impactul lor asupra mediului și își doresc să acționeze, mai ales în contextul în care Comisia Europeană s-a angajat să obțină neutralitatea emisiilor de dioxid de carbon până în 2050.

Inovare socială pentru viitor este cu siguranță un trend care deja a început să-și facă simțită prezența de câțiva ani, existând potențial foarte mare de creștere în acest domeniu. Să inovezi social înseamnă să dezvolți idei, servicii și modele prin care să poți aborda mai bine provocările sociale, cu participarea atât a mediului privat, cât și a celui public, inclusiv a societății civile, pentru a îmbunătăți serviciile sociale. Cu siguranță că în următorii ani mijloacele și platformele digitale vor avea un rol fundamental în dezvoltarea unor soluții care să sprijine comunitățile vulnerabile și să faciliteze abordările de cooperare și crowdsourcing.

Un alt trend global care se va manifesta și în România va fi reprezentant de **investițiile în tehnologii verzi** întrucât schimbările climatice și resursele naturale care se epuizează rapid forțează companiile care vor să fie responsabil din punct de vedere social să investească în tehnologii verzi, reducând dependența de resursele neregenerabile și căutând resurse mai durabile pentru a face afaceri. Fie că este vorba despre companii de modă care caută țesături alternative, cum ar fi

eucalipt sau sticle de apă reciclate, producând emisii curate prin teste de emisii mai riguroase ale mașinilor sau pur și simplu obținând certificări precum LEED pentru clădirile lor, tehnologia ecologică va fi cu siguranță o tendință în creștere pentru companiile care doresc să fie recunoscute ca fiind responsabile social. Comisia Europeană, prin Fondul European pentru Inovație, va finanța tehnologii revoluționare în domeniile energiei din surse regenerabile, al industriilor mari consumatoare de energie, al stocării energiei și al captării, utilizării și stocării dioxidului de carbon punând la dispoziție un buget de 1.5 miliarde de euro (Calea Europeană, 2021).

Potrivit unei analize realizată de Frames & Factory 4.0 (2021), România are nevoie urgentă de măsuri concrete în privința limitării poluării și asigurării unei tranziții rapide către o economie verde. Anul 2021 va fi un an decisiv din acest punct de vedere, având în vedere sumele puse la dispoziție prin Programul de Redresare și Reziliență, negociate în următoarele luni la Bruxelles (Frames Media, 2021). “Potrivit experților, fără măsuri concrete, precum cele luate de țările din regiune, vom pierde din competitivitatea economică. Investitorii ne vor ocoli, iar vulnerabilitățile economice se vor accentua. Taxele pe poluare, lipsa de competitivitate economică și deteriorarea climatului de investiții ne vor afecta pe toți”.

Diversitatea și incluziunea încep să devină subiecte importante de abordat și în societatea noastră, iar următorii ani vor accentua dezbaterile și necesitatea luării unor măsuri concrete. Totuși, pentru organizațiile din România, managementul Diversității și Incluziunii (D&I) se află într-o stare incipientă. Practicile de D&I sunt mai degrabă preluate de la departamentele de Resurse Umane ale companiilor cunoscute, în timp ce politicile de D&I sunt adaptate legislației românești, dar și culturii și mentalității locale. Conform primului studiu despre managementul D&I management în organizațiile din România

(MKOR Consulting, 2020), peste 70% dintre organizațiile românești cred că motivația și satisfacția angajaților cresc atunci când spațiul de lucru este divers și incluziv. În același timp, adoptarea și supravegherea practicilor de D&I are un impact major asupra creșterii companiei. 44% dintre organizații susțin Diversitatea și Incluziunea prin oferirea oportunităților egale pentru toți angajații, 78% declară că oferă salarii și beneficii egale pentru muncă egală, 69% dintre companii consolidează principiile D&I în procesul de recrutare, iar 47% dintre IMM-uri și 44% dintre microîntreprinderi au o politică unitară de Diversitate și Incluziune.

Pe măsură ce problema inegalității economice se ridică în prim-planul multor dezbateri politice, la fel și chestiunea apasă din ce în ce mai mult asupra corporațiilor. Recunoașterea inegalităților salariale este o tendință emergentă în responsabilitatea socială corporativă. Echitatea salarială între bărbați și femei, măsurarea diferenței de venit dintre cel mai bine plătit și cel mai prost plătit lucrător dintr-o companie și asigurarea existenței unei baze de personal diversificate au devenit prioritățile cheie ale celor mai bune companii din lume și cu siguranță acest trend global nu are cum să ne ocolească. Inițiativele de responsabilitate socială corporativă, cum ar fi recrutarea intenționată a candidaților din medii economice sau educaționale dificile, în cele din urmă dă putere talentelor locale, aduce voci diverse la masă și este o tendință care este aici pentru a rămâne.

Pentru a concluziona, inițiativele de CSR au cunoscut o dezvoltare fulminantă în timpul pandemiei, mii de companii de diferite dimensiuni sprijinind atât cu bani, cât și cu produse, sistemul sanitar și educațional pentru a face față pandemiei. Focusul companiilor nu a fost neapărat pe implementarea strategiei de CSR curente, cât mai degrabă pe intervenții punctuale acolo unde a fost nevoie de sprijinul lor. Pe măsură ce lucrurile s-au mai așezat în sistemul sanitar, companiile par

să se reîntoarcă spre implementarea strategiilor lor de termen lung, domeniul vedetă fiind în continuare educația, urmată îndeaproape de sănătate, mediu și antreprenoriat.

Pandemia pare să fi schimbat fundamental modul în care companiile și stakeholderii privesc CSRul și rolul companiilor în societate. Se fac pași spre trecerea de la implicare în comunitate la sustenabilitate și asumare de obiective de mediu, social și guvernantă. Rămâne de văzut cum se vor adapta companiile la această nouă realitate și cum vor reuși ele să obțină un avantaj competitiv din asumarea unei dimensiuni sustenabile în crearea strategiei de business.

Bibliografie

- Accenture & World Economic Forum (2020). *Seeking New Leadership: Responsible leadership for a sustainable and equitable world*. https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-115/Accenture-DAVOS-Responsible-Leadership-Report.pdf
- Accenture & World Economic Forum (2021). *Shaping the sustainable organization*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/sustainability/sustainable-organization>
- Asante Boadi, E., He, Z., Bosompem, J., Say, J., & Boadi, E. K. (2019). Let the Talk Count: Attributes of Stakeholder Engagement, Trust, Perceive Environmental Protection and CSR. *SAGE Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019825920>
- Brooks, S. (2005). Corporate social responsibility and strategic management: the prospects for converging discourses. *Strategic Change*, 14(7), 401–411.
- Bosch (2020). *Schimbarea paradigmelor*. https://www.bosch.ro/media/our_company/bosch_today_2021_ro_final_final.pdf
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38(3), pp. 268–295.
- Circular (2020, 3 martie). 10 sustainability trends for the new decade <https://www.circularonline.co.uk/features/10-sustainability-trends-for-the-new-decade/>

- Chep (2020, iunie). *CHEP, parte a Grupului Brambles, a devenit o companie neutră în privința emisiilor proprii de carbon*. <https://www.chep.com/ro/ro/consumer-goods/chep-parte-grupului-brambles-devenit-o-companie-neutra-privinta-emisiilor-proprii-de-carbon>
- CSRmedia (2021, 19 ianuarie). CSR în 2020: Companiile au donat aproape 100 milioane euro, în bani și produse. <https://www.csrmedia.ro/csr-in-2020-companiile-au-donat-aproape-100-milioane-euro-in-bani-si-produse/>
- Crane, A. (2020). Is COVID-19 Changing the Face of Corporate Social Responsibility? <https://blogs.bath.ac.uk/business-and-society/2020/09/09/is-covid-19-changing-the-face-of-corporate-social-responsibility/>
- Deloitte (2017). *Diversity and inclusion: The reality gap. 2017 Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/diversity-and-inclusion-at-the-workplace.html>
- Deloitte (2021). *A call for Accountability and Action*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>
- Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization and Environment*, 29(2), 156–174.
- Edelman (2021). *Trust Barometer 2021*. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
- E&Y (2020, septembrie). *Studiu EY România: Sustenabilitatea va juca un rol important în redresarea companiilor*. https://www.ey.com/ro_ro/news/2020/9/studiu-ey-romania--sustenabilitatea-va-juca-un-rol-important-in-
- E&Y (2021, octombrie). *EY atinge o amprentă de carbon negativă, un pas important spre nivelul net zero până în 2021*. https://www.ey.com/ro_ro/news/2021/10/ey-atinge-o-amprenta-de-carbon-negativa
- Eurostat (2021). *Government expenditure on education*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Government_expenditure_on_education#Expenditure_on_27education.27
- Falck, O., & Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business Horizons*, 50(3), 247–254. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.12.002>

- Frames Media (2021, 25 martie). România joacă în 2021 cartea deceniului! Investițiile în tehnologiile verzi, de la eolian la hidrogen și transport electric, sunt cruciale pentru viitorul economic al țării. <https://framesmedia.ro/blog/romania-joaca-in-2021-cartea-deceniului-investitiile-in-tehnologiile-verzi-de-la-eolian-la-hidrogen-si-transport-electric-sunt-cruciale-pentru-viitorul-economic-al-tarii/>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116, 176–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Heikkurinen, P. (2018). Strategic corporate responsibility: a theory review and synthesis. *Journal of Global Responsibility*, 9(4), 388–414. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2018-0020>
- Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2008) Firm Performance: The Interactions of Corporate Social Performance with Innovation and Industry Differentiation. *Strategic Management Journal*, 29, 781–789. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.675>
- Investopedia (2021). Corporate Social Responsibility: Tracking the Top Trends. <https://www.investopedia.com/ask/answers/011215/what-are-top-trends-corporate-social-responsibility.asp>
- Kantar (2020). COVID-19 *Global Consumer Barometer Report*. <https://mp.weixin.qq.com/s/3dxiNOgLMU8Xs4tDAumvUw>
- Koij, A. (2021, 22 iulie). ESG VS. CSR: How Should Your Brand Approach Showcasing Accountable Values. *Investis Digital*. <https://www.investisdigital.com/blog/esg-and-sustainability/how-are-esg-and-csr-different>
- KPMG (2020). *The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020*. [The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020 - KPMG Global \(home.kpmg\)](https://home.kpmg.com/au/en/issues-and-insights/articlespublications/the-time-has-come-the-kpmg-survey-of-sustainability-reporting-2020/)
- Kramer, M. R. (2020, 1 aprilie). Coronavirus is putting corporate social responsibility to the test. *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2020/04/coronavirus-is-putting-corporate-social-responsibility-to-the-test>
- Lee, S. (2020). Corporate social responsibility and COVID-19: Research implications. *Tourism Economics*, 135481662097813. <https://doi.org/10.1177/1354816620978136>
- Manuel, T., & Herron, T. L. (2020). An ethical perspective of business CSR and the COVID-19 pandemic. *Society and Business Review*, 15(3), 235–253. <https://doi.org/10.1108/sbr-06-2020-0086>

- MKOR (2020). *Diversitatea și incluziunea în organizațiile din România*. <https://mkor.ro/studii/diversitate-incluziune-organizatii-romania-2020/>
- Niculescu, I. (2021, 28 ianuarie). Cîmpeanu: În jur de 510.000 de elevi nu au avut acces la tehnologia necesară pentru desfășurarea școlii online. *EduPedu.ro*. <https://www.edupedu.ro/cimpeanu-in-jur-de-510-000-de-elevi-nu-au-avut-acces-la-tehnologia-necesara-pentru-desfasurarea-scolii-online/>
- Noya, A., Bulakovskiy, M., & Rijpens, J. (2020). Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles. Organization for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/>
- OECD (2018). *Pisa 2018 Results*. <https://www.oecd.org/pisa/publications/pisa-2018-results.htm>
- Organizația Națiunilor Unite (1987). *Raport al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare: Viitorul nostru comun*. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Parlamentul European (2019, 28 iulie 2020). *Ce este neutralitatea emisiilor de dioxid de carbon și cum poate fi realizată până în 2050*. <https://www.europarl.europa.eu/news/ro/headlines/priorities/schimbarile-climatice/20200618STO81513/pactul-verde-un-pas-major-catre-o-uniune-climatic-neutra-si-sustenabila>
- Pînzaru, F., Zbucea, A., & Anghel, L. (2020). The Impact of The COVID-19 Pandemic on Business. A Preliminary Overview. In C. Bratianu et al. (Eds.), *Strategica: Preparing for Tomorrow, Today* (pp. 721–730), Tritonic.
- Polonsky, M. A., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327–327.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 12, 78–92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review* 89(1–2), 62–77.
- Radu, A. (2021, Octombrie). Comisia Europeană investește 1,5 miliarde de euro în proiecte inovatoare în domeniul

- tehnologiilor curate pentru a stimula tranziția verde a Europei. CaleaEuropeana.ro. <https://www.caleaeuropeana.ro/comisia-europeana-investeste-15-miliarde-de-euro-in-proiecte-inovatoare-in-domeniul-tehnologiilor-curate-pentru-a-stimula-tranziția-verde-a-europei/>
- Revista Biz (2020, 3 aprilie). *Lista companiilor care fac bine în România*. <https://www.revistabiz.ro/lista-companiilor-care-fac-bine-in-romania/>
- Rosu, R. (2021, 14 ianuarie). Barometrul de Încredere Edelman 2021: Mediul de business a luat locul Guvernului și este acum cea mai de încredere instituție în rândul populației, la nivel global, fiind considerată de două ori mai competentă. *Ziarul Financiar*. <https://www.zf.ro/companii/barometrul-incredere-edelman-2021-mediul-business-luat-locul-19866545>
- Signify (2020, septembrie). *Signify are amprentă de carbon neutră*. <https://www.signify.com/ro-ro/our-company/news/press-releases/2020/20200914-signify-achieves-carbon-neutrality-and-sets-course-to-double-its-positive-impact-on-the-environment-and-society>
- Startup.ro (2020, 22 aprilie). Marile afaceri mici: de la pasiune la detaliile care fac diferența în evoluția unui business. <https://start-up.ro/marile-afaceri-mici-de-la-pasiune-la-detaliile-care-fac-diferenta-in-evolutia-unui-business/>
- Valoria Business Solutions & CSRmedia (2020). *Dinamica și perspectiva domeniului de CSR în România*. <https://www.csrmedia.ro/studii-csr/>
- Valoria Business Solutions & CSRmedia (2021). *Dinamica și perspectiva domeniului de CSR în România*. <https://www.csrmedia.ro/studii-csr/>
- Veris Strategies (2020). *Think 2030 – Ten trends for sustainable business' report now*. <https://www.veris-strategies.co.uk/think-2030-ten-trends-for-sustainable-business>
- Zbucea, A. (2013). Are Customers Rewarding Responsible Businesses? An Overview of the Theory and Research in the Field of CSR. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 1(3), 367–385. <https://ssrn.com/abstract=2450616>