

# Metodologie de Monitorizare și Evaluare a Nivelului de excelență privind Practicile de Responsabilitatea Socială a Companiilor



Această publicație este finanțată prin Programul Comunității Europene pentru Angajare și Solidaritate Socială (2007-2013) coordonat de către Directoratul General pentru Angajare, afaceri sociale și egalitatea de șanse din cadrul Comisiei Europene. Acest program a fost creat pentru a sprijini financiar implementarea obiectivelor Uniunii Europene în domeniul angajării și afacerilor sociale așa cum este stipulat în Agenda Socială, și prin aceasta să contribuie la realizarea obiectivelor Strategiei de la Lisabona în aceste domenii.

Programul care are o durată de 7 ani se adresează stakeholderilor care pot să contribuie la elaborarea unei legislații și a unor politici sociale adecvate în țările EU-27, EFTA-EEA și în țările candidate și pre-candidate la aderarea în UE.

Misiunea PROGRESS este de a întări contribuția UE în sprijinirea angajamentului și eforturilor statelor membre UE de a crea locuri de muncă mai bune și de a crește nivelul de solidaritate socială. În acest scop, PROGRESS va avea un rol important prin:

- Oferirea de analize și de consiliere în domeniul de expertiză privind politicile PROGRESS;
- Monitorizare și raportare privind implementarea legislației și politicilor UE în domeniul de expertiză privind politicile PROGRESS;
- Promovarea și transferul de politici, educație și sprijin în rândul Statelor Membre privind obiectivele și prioritățile UE;
- Diseminarea pe larg a punctelor de vedere ale stakeholderilor și ale societății în general.

Pentru mai multe informații vezi:

[http://ec.europa.eu/employment\\_social/progress/index\\_en.html](http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html)



Informațiile conținute în această publicație nu reprezintă în mod necesar poziția și opinia Comisiei Europene.



Metodologie de Monitorizare și  
Evaluare a Nivelului de excelență  
privind Practicile de Responsabilitatea  
Socială a Companiilor

Sofia - Bucharest  
2009

## Cuprins

1. Introducere.....	2
2. Angajament pentru excelență on practicile de RSC .....	3
3. Principalele elemente ale metodologiei de monitorizare și evaluare a performanței sociale .....	5
3.1 Categoriile de criterii de monitorizare și evaluare .....	5
3.2 Grupurile țintă ale programelor de RSC de incluziune.....	5
3.3 Indicatori de monitorizare și evaluare a programelor de CSR de incluziune .....	5
4. Chestionar de autoevaluare .....	7
5. Principalele instrumente de monitorizare și evaluare .....	14
5.1. Interviu cu angajații .....	14
5.2 Intervievarea reprezentanților managementului.....	17
5.3 Inspecția documentelor .....	19
5.4 Inspecția locației on care se desfășoară activitățile companiei .....	20
5.5 Analizarea datelor și raportarea.....	21
6. Etaloane de evaluare.....	21
6.1 Etaloanele folosite pentru evaluarea situației persoanelor provenite din grupurile marginalizate pe piața muncii prezente on cadrul structurii personalului companiei .....	21
6.2 Etaloane pentru practicile anti-discriminare aplicate de companii .....	22
6.3 Etaloane pentru evaluarea relațiilor dintre angajator și angajați .....	23
6.4 Etaloane pentru evaluarea relațiilor dintre angajați.....	23
6.5 Etaloane pentru evaluarea implicării angajaților proveniți din grupurile marginalizate on activitățile de formare și instruire.....	24
6.6 Etaloane pentru cofinanțarea activităților de RSC destinate grupurilor marginalizate .....	24
6.7 Etaloane pentru programele de dezvoltare a carierei dedicate persoanelor provenite din grupuri marginalizate .....	25
7. Observații finale .....	25
Bibliografie .....	26

## 1. *Introducere*

On ultimii ani am fost martorii unei creșteri exponențiale a numărului de inițiative legate de conceptul de responsabilitate socială a corporațiilor (RSC), aceasta fiind urmarea directă a unui nivel sporit de conștientizare on rândurile publicului cuprindere la problemele sociale și de mediu. On consecință, programele de investiții on ombunătățirea condițiilor de muncă, on suținerea muncii decente, on protejarea mediului, on realizarea unor produse neagresive față de mediu, precum și on sprijinirea comunităților locale ocupă un loc prioritar pe agenda multor organizații.

Ca și on cazul altor inițiative similare, ritmul adoptării celor mai bune practici de RSC a fost mai lent on cadrul companiilor din țările aflate on tranziție, chiar dacă acestea sunt noi state membre ale Uniunii Europene, cum este cazul României și Bulgariei. Motivele diferențelor de ritm on care companiile adoptă practicile de RSC variază de la problemele curente de competitivitate pe piață și pnă la limitarea nivelului de resurse pe care le pot aloca acestui scop. Din punctul nostru de vedere, un factor important este constituit de faptul că organizațiile nu orșeleg pe deplin beneficiile pe care le poate aduce adoptarea acestor noi practici.

De asemenea, printre impedimentele on calea adopării și succesului inițiativelor RSC se află neintegrarea acestora on cadrul strategiilor companiilor, precum și lipsa instrumentelor adecvate de măsurare a reușitei acestor inițiative. Mai mult decbt atbt, deși un efort de inovare este vizibil printre companiile din aceste țări, realitatea dovedește că acesta nu se reflectă ontotdeauna on creșteri ale performanțelor organizaționale. Ca urmare, cele mai multe dintre firme preferă să participe la inițiative singulare on loc de a se implica on programe de durată, ceea ce minimizează posibilitatea de a introduce practici sustenabile cu șanse de reușită.

Explicația faptului că, pentru majoritatea companiilor, practicile de responsabilitate socială sunt fie necunoscute, fie lipsite de succes este complexă. Spre exemplu, există organizații care implementează practici de RSC din preocupare față de imaginea publică. O altă cauză este dată de practicile unor companii de a-și defini politicile corporatiste raportându-se exclusiv la cerințele legale, care nu prevăd facilități pentru oncurajarea unor programe de RSC pe termen lung.

Multitudinea definițiilor conceptului de responsabilitate socială corporatistă și a punctelor de vedere referitor la modul de implementare a acestuia reprezintă un alt factor care explică lipsa de interes față de RSC. De remarcat, totu și, că abordarea recomandată de Uniunea Europeană este aceea de implementare *voluntară* a practicilor de RSC. Motivația acestei opțiuni este aceea că reglementarea excesivă inhibă creativitatea și capacitatea de inovație a companiilor, reducându-le, astfel, competitivitatea.

Pe de altă parte, se consideră că lipsa normelor de natură non-voluntară, precum regulamentele și legile, poate determina companiile să se complacă on starea existenă și să inițieze prea puține măsuri de ombunătățire. Această tendință este confirmată atbt de articolele și reportajele difuzate de mass media cbt și de către membrii societății, consumatori și comunități.

Se ridică, prin urmare, ontrebarea: care este rolul companiilor și/sau al celorlalte organizații private cu privire la responsabilitatea socială? Din nefericire, nu există un răspuns direct și unic la această ontrebare. Problema fundamentală este dacă practicile de RSC sunt impuse companiilor sau dacă sunt asumate voluntar, deoarece, pentru ca practicile să fie de succes,

trebuie să aibă un impact pozitiv multiplu, asupra profitului companiei, asupra condițiilor de muncă, asupra societății și a mediului onconjuntor.

Mai este un drum lung de străbătut pbnă cbnd practicile de RSC vor fi parte integrantă a strategiilor și culturilor organizaționale ale majorității entităților private și publice din țări precum Bulgaria și România. Documentul de față se dorește a fi un efort de susținere a introducerii practicilor de RSC on mediile de afaceri din Bulgaria și România. Lucrarea se concentrează asupra unui aspect foarte important, și anume evaluarea nivelului de excelență al practicilor de RSC on companii.

Lucrarea este strbns conectată la contextul eforturilor generale de prevenire a excluziunii de pe piața muncii prin oncurajarea responsabilității sociale a corporațiilor. Documentul propune o metodologie de monitorizare și evaluare a performanțelor de RSC ale companiilor, concentrându-se asupra unor elemente specifice, precum integrarea și retenția persoanelor care, din diverse cauze, se confruntă cu dificultăți on găsirea unui loc de muncă.

On cadrul metodologiei, responsabilitatea socială a companiilor este definită ca „*suma practicilor aplicate de o companie on scopul prevenirii și rezolvării problemelor sociale sau al reducerii impactului acestora*”. Această definiție accentuează acțiunile concrete de promovare a unei piețe a muncii sensibile față de riscul de excluziune al grupurilor defavorizate. Pentru evaluarea performanțelor, RSC se omparte on acțiuni menite să:

- x prevenă excluziunea socială on rbndul forței de muncă;
- x mențină angajații care riscă excluziunea socială;
- x reintegreze persoanele care au fost excluse de pe piața muncii.

Evoluțiile și schimbările petrecute on practicile de RSC sunt văzute atbt din perspectiva angajaților, cbt și din aceea a angajatorilor.

## ***2. Angajament pentru excelență on practicile de RSC***

Acest angajament reprezintă o asumare de către organizațiile aflate la oncept de drum on domeniul responsabilității sociale a unui nivel de excelență on aceste practici, vizbndu-se cu precădere programele orientate către nevoile grupurilor marginalizate pe piața muncii. Scopul acestui instrument este de a sprijini companiile să oși evalueze nivelul curent de performanță on RSC și să oși stabilească prioritățile de ombunătățire a acestor programe sociale. Procesul are trei etape:

Etapa 1 presupune efectuarea unui proces de autoevaluare la nivel de management, bazat pe 7 criterii. Scopul este de a obține o imagine de ansamblu asupra performanței sociale, prin raportarea la un cadru prestabilit utilizat de către organizațiile care joacă rolul de model on domeniul practicilor de RSC. Evaluarea va avea ca rezultat practic identificarea, nivelul companiilor, a domeniilor specifice care necesită ombunătățiri.

Etapa 2 constă on verificarea rezultatelor autoevaluării de către un monitor independent, care face o vizită la fața locului și ajută compania să oși onțeleagă situația curentă și obiectivele pe termen lung on domeniul RSC. Prin studierea documentației adecvate și prin participarea la ontlniriși discuții, monitorul RSC se va familiariza on predabil cu programele sociale ale companiei on cauză. Ulterior, pe parcursul unei vizite la fața locului, care, on mod obșnuit, durează o zi sau două, el apreciază nivelul de performanță socială al companiei.

Etapa 3 necesită dezvoltarea acțiunilor de ombumătățire menite să aducă companiei atingerea nivelului dorit de excelență. Setul de acțiuni va urmări un plan stabilit pe baza concluziilor desprinse din acțiunea de autoevaluare și din vizita la fața locului, precum și a comparării cu un model de excelență on RSC. Planul de acțiune va fi pus la punct de către companie împreună cu un expert RSC experimentat și instruit on acest sens.

Implementarea planului de acțiune și atingerea nivelului de excelență propus pot fi realizate on orice moment, oferind companiilor dreptul de a folosi, on eforturile lor strategice și operaționale ulterioare, certificarea de excelență on RSC.

### **De ce un angajament pentru excelență on practicile de responsabilitate socială?**

Pentru companiile angajate on atingerea unui nivel ridicat de excelență on RSC, este necesară motivarea grupurilor cointeresate (stakeholders) interne pentru a genera impulsul inițial necesar demarării activităților de ombumătățire a performanței sociale. Pentru acest nivel, metodologia de față pune la dispoziție o modalitate simplă și i practică de acumulare a cunoștințelor și a experienței privind modelul de excelență on RSC.

### **Monitorizarea și evaluarea obiectivelor**

Metodologia oferă modalități simple și practice de ghidare a companiilor către obținerea excelenței on CSR, fiind destinată acelor companii care doresc:

- x să afle mai multe despre cum poate fi administrată o companie sau o unitate operațională din cadrul companiei prin intermediul autoevaluării, precum și să-și identifice punctele forte sau zonele care pot fi ombumătățite, prin raportarea la modelele de management cele mai utilizate;
- x să cunoască procesele structurate prin care pot identifica, ierarhiza, documenta și implementa activități pentru ombumătățirea programelor de RSC;
- x să obțină din surse externe un *feedback* constructiv privitor la modalitățile de implementare a propunerilor de ombumătățire, precum și referitor rezultatele obținute;
- x să obțină o recunoaștere a eforturilor lor inițiale menite să ducă nivelul de responsabilitate socială a companiei on sfera excelenței.

### **Beneficii**

Motivele pentru care o companie ar trebui să introducă acest model, precum și beneficiile derivate din implementarea acestuia sunt următoarele:

- x compania dorește să știe cum pot fi identificate zonele de RSC care pot fi ombumătățite prin autoevaluare, ontr-un mod simpluși practic;
- x compania dorește să ierarhizeze, să documenteze și să implementeze activitățile de ombumătățire ontr-un mod mai structuratși riguros;
- x compania dorește să obțină din surse externe experimentate un feedback constructiv cu privire la proiectele de ombumătățire pe care le-a implementat și la rezultatele pe care le-a obținut. Feedback-ul primit o va ajuta să oși concentreze activitățile ulterioare de ombumătățire și va putea servi drept element de *input* on cadrul planului de afaceri;
- x compania dorește să beneficieze de o recunoaștere a nivelului său de responsabilitate socială. Vor fi recunoscute eforturile inițiale din momentul debutului implementării sistematice a instrumentelor de excelență;

- x compania vizează oportunitatea de a se raporta la performanțele altor organizații, utilizând același cadru de comparație folosit de acestea, inclusiv de organizațiile care joacă rolul de model on practicile de CSR;
- x compania va dobândi experiență și va trage învățăminte on urma vizitei la fața locului a monitorului expert CSR.

### ***3. Principalele elemente ale metodologiei de monitorizare și evaluare a performanței sociale***

Principalele elemente ale metodologiei sunt:

- x criteriile de monitorizare și evaluare, organizate onmai multe categorii;
- x o tipologie a grupurilor defavorizate cu risc de excluziune, grupuri țintă ale programelor de RSC de incluziune;
- x indicatori de monitorizare și evaluare, ompreună cu sursele de verificare a datelor;
- x instrumentele propriu-zise de monitorizare și evaluare;
- x etaloanele de evaluare a performanței.

#### **3.1 Categoriile de criterii de monitorizare și evaluare**

- x Prezența, on cadrul personalului companiei, a unor persoane provenite din grupurile marginalizate;
- x Existența unor politici și practici anti-discriminare on cadrul companiilor;
- x Relațiile dintre angajați și angajatori;
- x Relațiile dintre angajați;
- x Existența programelor de formare și educare a grupurilor marginalizate;
- x Cofinanțarea unor programe sociale dedicate grupurilor marginalizate;
- x Existența unor programe de dezvoltare a carierei adresate persoanelor din grupurile marginalizate.

#### **3.2 Grupurile țintă ale programelor de RSC de incluziune**

Grupurile marginalizate pe piața muncii – tineri, persoane cu nivel scăzut de calificare și educație, femei aflate la finalul concediului de maternitate, persoane aflate on pragul pensionării, persoane cu dizabilități, persoane aflate vreme ondelungă onșomaj , minorități etnice.

#### **3.3 Indicatori de monitorizare și evaluare a programelor de CSR de incluziune**

Indicatorii propuși sunt clasificați on cele 7 categorii sus-menționate:

##### **3.3.1 Prezența, on cadrul personalului companiei, a unor persoane provenite din grupurile marginalizate**

E.1 Numărul și proporția angajaților proveniți din categoriile de persoane dezavantajate – on general, după tipul locului de muncă, după tipul contractului de muncă, după funcție (de conducere și de supervizare)



E.2 Numărul total al angajaților proveniți din categorii dezavantajate – on funcție de categoria de vârstă și de tipul dezavantajului;

E.3 Păstrarea locului de muncă la același angajator de către angajații dezavantajați.

### **3.3.2 Existența unor politici și practici anti-discriminare on cadrul companiilor**

D.1 Gradul de conformare a angajatorului cu legile, regulamentele și procedurile locale on domeniul combaterii discriminării;

D.2 Diferențierea de salarizare și beneficii determinată de statutul de dezavantajat;

D.3 Numărul practicilor de promovare / avansare a persoanelor din categorii defavorizate;

D.4 Numărul și amploarea acțiunilor disciplinare ompotriva reprezentanților grupurilor marginalizate determinate de statutul de dezavantajat.

### **3.3.3 Relațiile dintre angajați și angajatori**

LM.1. Procentul angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate care beneficiază de prevederile contractelor colective de muncă;

LM.2. Numărul practicilor (cazurilor) de includere a persoanelor marginalizate on activitățile de consiliere, consultare și on diferite procese decizionale.

### **3.3.4 Relațiile dintre angajați**

WW.1 Procentul angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate care participă la forumurile de reprezentare ale angajaților;

WW. 2 Participarea grupurilor marginalizate la viața socială formală sau informală a companiei.

### **3.3.5 Existența programelor de formare și educare a grupurilor marginalizate**

TE.1. Numărul mediu de ore de formare efectuate anual raportat la numărul de angajați, on funcție de categoria locului de muncă, incluzînd grupurile marginalizate;

TE.2. Existența programelor de dezvoltare a aptitudinilor și de onvățare pe tot parcursul vieții destinate creșterii capacității de ocupare a unui loc de muncă a angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate, precum și sprijinirii lor on gestionarea carierelor;

TE. 3. Numărul angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate care participă la activitățile de formare organizate de companie.

### **3.3.6 Cofinanțarea unor programe sociale dedicate grupurilor marginalizate**

F.1 Numărul de activități de RSC dedicate grupurilor marginalizate, finanțate din surse externe;

F.2 Numărul de activități de RSC dedicate grupurilor marginalizate finanțate din surse interne;

F.3 Surse externe și interne alocate grupurilor marginalizate.

### **3.3.7 Existența unor programe de dezvoltare a carierei adresate persoanelor din grupurile marginalizate**

CD.1. Numărul și procentul angajaților care primesc periodic consiliere de specialitate on domeniul dezvoltării performanței profesionale și carierei;

CD.2 Procentul angajaților proveniți din rândul categoriilor dezavantajate care au fost promovați. Pentru a monitoriza și evalua nivelul de excelență on RSC on raport cu indicatorii prezenți mai sus, vor fi utilizate următoarele instrumente generale de monitorizare și evaluare:

#### 4. Chestionar de autoevaluare

Chestionarele de autoevaluare sunt distribuite împreună cu o scrisoare de prezentare care explică scopul chestionarului, și anume, faptul că echipa de monitorizare împreună cu compania trebuie să colaboreze și să se sprijine reciproc on vederea  onstruirii unei economii competitive care poate face față provocărilor pieței globalizate. Factorul determinant pentru nivelul de competitivitate al unei companii este capitalul său uman, dat de personalul companiei, de nivelul de calificare, motivație și loialitate al angajaților. Un alt factor important este dat de raportul dintre companii și comunitățile on care operează acestea, adică modul on care membrii comunității percep compania, opinia lor despre activitatea, integritatea și prestigiul companiei on calitate de actor economic.

Trebuie menționat faptul că proiectul on cadrul  aruia s-a elaborat această metodologie este finanțat de Comisia Europeană, ceea ce denotă importanța deosebită acordată problematicii capitalului uman și social on context european. Programul PROGRESS urmărește exact acest scop: să creeze locuri de muncă mai multe și mai bune ontr-o societate sensibilă față de problemele grupurilor cu risc de excluziune.

De asemenea, este de remarcat faptul că fiecare companie on parte trebuie să oși asume responsabilitățile ce se impun on scopul utilizării on cel mai eficient și demn mod a potențialului uman din România.

Chestionarul utilizat pe parcursul fazei-pilot a proiectului este prezentat mai jos:

<b>Chestionar de autoevaluare</b>		
<b>Responsabilitate socială corporativă</b>		
<b>Informații generale și personale</b>		
1. Numele companiei		
2. Numărul personalului	<input type="checkbox"/> 20-50 <input type="checkbox"/> 50-75 <input type="checkbox"/> 75-100 <input type="checkbox"/> 100-250 <input type="checkbox"/> peste 250	
3. Vârsta persoanei care completează chestionarul	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 25-35	

	<input type="checkbox"/> 35-45 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> peste 55	
4. Poziția actuală deținută	<input type="checkbox"/> Manager general <input type="checkbox"/> Șeful departamentului RU <input type="checkbox"/> Altele	Dacă aveți și alte ondatoriri, vă rog să specificați
5. Nivelul de studii cel mai ridicat	<input type="checkbox"/> învățământ secundar <input type="checkbox"/> învățământ secundar profesional <input type="checkbox"/> diplomă de colegiu sau universitară <input type="checkbox"/> diplomă de Master <input type="checkbox"/> Doctorat <input type="checkbox"/> Altele (vă rog să specificați) .....	
6. Domeniul de expertiză	<input type="checkbox"/> administrație de afaceri <input type="checkbox"/> administrație publică <input type="checkbox"/> marketing <input type="checkbox"/> dezvoltare de resurse umane <input type="checkbox"/> inginerie <input type="checkbox"/> finanțe și / sau economie <input type="checkbox"/> drept <input type="checkbox"/> altele (vă rog să specificați) .....	
<b>Informații privitoare la practicile de RSC</b>		
7. Câte persoane provenind din grupuri vulnerabile lucrează în compania dvs?	Numărul de angajați cu vârstă sub 25 de ani Numărul de angajați cu vârstă între 50 și 63 de ani Numărul de angajate la finalul concediului de maternitate Numărul de angajați cu dizabilități Numărul de femei angajate Numărul de angajați absolvenți ai învățământului primar Numărul de angajați provenind din grupuri minoritare Numărul de angajați care au fost șomeri pe termen lung (mai mult de un an fără loc de muncă) Numărul total de angajați provenind din grupuri vulnerabile	Notă: Numărul total de angajați provenind din grupuri vulnerabile poate să nu coincidă cu suma cifrelor de mai sus, deoarece unii dintre angajați pot proveni din mai multe categorii vulnerabile (ex. angajate la finalul concediului de maternitate sunt o minoritate)
8. Descrierea angajaților provenind din grupuri vulnerabile după tipul contractului lor de muncă	Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile cu contract de muncă pe durată nedeterminată Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile cu contract de muncă pe durată temporară Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile cu	

	<p>contract de muncă pe termen scurt (sezonieri)</p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile cu contract de muncă pe durată determinată</p> <p>altel(vă rog să specificați) .....</p> <p>.....</p>																																									
9. Descrierea angajaților provenind din grupuri vulnerabile după poziția deținută	<p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile aflați on poziții de <i>senior management</i></p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile aflați on poziții de <i>middle management</i> (maiștri, șefi de echipă)</p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile aflați on poziții executive (muncitori)</p>																																									
10. Descrierea angajaților provenind din grupuri vulnerabile după vechimea medie din companie	<p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile care au o vechime mai mică de 3 luni on compania dvs</p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile care au o vechime ontre 3și 6 luni on compania dvs</p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile care au o vechime ontre 6și 12 luni on compania dvs</p> <p>Numărul de angajați provenind din grupuri vulnerabile care au o vechime mai mare de 12 luni on compania dvs</p>																																									
11. Colaborați on mod activ cu vreuna dintre următoarele organizații pentru a angaja persoane provenind din grupuri vulnerabile?	<p><input type="checkbox"/> Colaborăm cu Biroul de Ocupare a Forței de Muncă pentru recrutarea unui anumit număr de muncitori provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> Colaborăm cu orfeline (adăposturi pentru copii orfani sau abandonăți)</p> <p><input type="checkbox"/> Colaborăm cu organizațiile ale persoanelor cu dizabilități sau care lucrează on folosul acestora</p> <p><input type="checkbox"/> Nu avem astfel de colaborări</p>																																									
12. Cum ați evalua politica de recrutare a companiei dvs on privița persoanelor provenind din grupuri vulnerabile?	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <th></th> <th>scăzut</th> <th>mediu</th> <th>bun</th> <th>onalt</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- există politică</td> <td>nu</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-există comunicare</td> <td>nu</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-există persoană responsabilă</td> <td>nu</td> <td>nu suficient</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-există planificare</td> <td>nu</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-există proceduri</td> <td>nu</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- s-am obținut rezultate</td> <td>nu</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4		scăzut	mediu	bun	onalt	- există politică	nu	da	da	da	-există comunicare	nu	da	da	da	-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da	-există planificare	nu	da	da	da	-există proceduri	nu	da	da	da	- s-am obținut rezultate	nu	da	da	da	
	1	2	3	4																																						
	scăzut	mediu	bun	onalt																																						
- există politică	nu	da	da	da																																						
-există comunicare	nu	da	da	da																																						
-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da																																						
-există planificare	nu	da	da	da																																						
-există proceduri	nu	da	da	da																																						
- s-am obținut rezultate	nu	da	da	da																																						

13. Cum ați evalua contribuția dvs la dezvoltarea politicii de recrutare a personalului provenind din grupuri vulnerabile pe piața muncii?	<p style="text-align: center;">1                      2                      3</p> <p style="text-align: center;">scăzut                mediu                onalt</p>																																									
14. Cum implementează compania dvs legile și regulamentele existente on domeniul anti-discriminării?	<input type="checkbox"/> există o politică scrisă pentru a nu permite actele de discriminare on companie <input type="checkbox"/> există o procedură detaliată scrisă de aplicare a prevederilor Documentului de Protecție ompotriva Discriminării <input type="checkbox"/> avem proceduri detaliate scrise și care se aplică on vederea angajării, formării profesionale, motivării și combaterii discriminării on companie <input type="checkbox"/> nu avem documente oficiale de combatere a discriminării on companie, dar am creat o atmosferă care nu permite discriminarea on companie <input type="checkbox"/> nu avem politici și proceduri scrise <input type="checkbox"/> altele (vă rog să specificați) .....																																									
15. Cum ați evalua politica anti-discriminare a companiei dvs?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;"></th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">4</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><b>scăzut</b></th> <th style="text-align: center;"><b>mediu</b></th> <th style="text-align: center;"><b>bun</b></th> <th style="text-align: center;"><b>onalt</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-existăo politică</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există comunicare</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există persoană responsabilă</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">nu suficient</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există planificare</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există proceduri</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>- am obținut rezultate</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4		<b>scăzut</b>	<b>mediu</b>	<b>bun</b>	<b>onalt</b>	-existăo politică	nu	da	da	da	-există comunicare	nu	da	da	da	-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da	-există planificare	nu	da	da	da	-există proceduri	nu	da	da	da	- am obținut rezultate	nu	da	da	da	
	1	2	3	4																																						
	<b>scăzut</b>	<b>mediu</b>	<b>bun</b>	<b>onalt</b>																																						
-existăo politică	nu	da	da	da																																						
-există comunicare	nu	da	da	da																																						
-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da																																						
-există planificare	nu	da	da	da																																						
-există proceduri	nu	da	da	da																																						
- am obținut rezultate	nu	da	da	da																																						
16. Are compania dvs politici / proceduri scrise de prevenire a hărțuirii și abuzului?	<input type="checkbox"/> Da, există o politică scrisă <input type="checkbox"/> Da, există proceduri detaliate <input type="checkbox"/> Da, există proceduri și formulare elaborate <input type="checkbox"/> Da, există o cutie de adresare a plânggerilor <input type="checkbox"/> Nu, nu există o politică scrisă <input type="checkbox"/> altele (vă rog să specificați) .....																																									
17. Cum ați evalua politica companiei dvs de prevenire a hărțuirii și abuzului?	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 35%;"></th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">1</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">2</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">3</th> <th style="width: 12.5%; text-align: center;">4</th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;"><b>scăzut</b></th> <th style="text-align: center;"><b>mediu</b></th> <th style="text-align: center;"><b>bun</b></th> <th style="text-align: center;"><b>onalt</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-existăo politică</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există comunicare</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există persoană responsabilă</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">nu suficient</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există planificare</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>-există proceduri</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> <tr> <td>- am obținut rezultate</td> <td style="text-align: center;">nu</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> <td style="text-align: center;">da</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4		<b>scăzut</b>	<b>mediu</b>	<b>bun</b>	<b>onalt</b>	-existăo politică	nu	da	da	da	-există comunicare	nu	da	da	da	-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da	-există planificare	nu	da	da	da	-există proceduri	nu	da	da	da	- am obținut rezultate	nu	da	da	da	
	1	2	3	4																																						
	<b>scăzut</b>	<b>mediu</b>	<b>bun</b>	<b>onalt</b>																																						
-existăo politică	nu	da	da	da																																						
-există comunicare	nu	da	da	da																																						
-există persoană responsabilă	nu	nu suficient	da	da																																						
-există planificare	nu	da	da	da																																						
-există proceduri	nu	da	da	da																																						
- am obținut rezultate	nu	da	da	da																																						

18. Cum ați evalua contribuția dvs la dezvoltarea politicilor de prevenire a hărțuirii și abuzului?	<p style="text-align: center;">1                      2                      3</p> <p style="text-align: center;">scăzut                mediu                onalt</p>	
19. Vărog, scrieți care este salariul mediu al muncitorilor corespunzator fiecărei categorii de angajați ai companiei dvs	<p>BGN salariul mediu on companie</p> <p>BGN salariul mediu al muncitorilor (care nu fac parte din management) din companie</p> <p>BGNsalariuhediuaangaja                      ților proveniți din grupurile vulnerabile din companie</p> <p>BGN salariul mediu al angajatelor din companie</p> <p>BGNsalariuhediuaangaja                      telor care fac parte din management (<i>senior și middle management</i>) din companie</p>	
20. Are compania dvs politici / proceduri scrise de promovare și dezvoltare a carierei pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile?	<p><input type="checkbox"/> da, avem o politică specială scrisă</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem proceduri specifice și detaliate</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem proceduri scrise și formulare elaborate</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem o politică / procedură specială de training suplimentar pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem o politică / procedură specială pentru dezvoltarea carierei personalului provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem o politică / procedură specială de beneficii materiale suplimentare pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> da, avem o politică / procedură specială de beneficii morale pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> nu, nu implementăm o politică specială pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile</p> <p><input type="checkbox"/> altele (vă rog să specificați).....</p>	
21. Are compania dvs politici / proceduri scrise privitoare la măsurile disciplinare pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile?	<p><input type="checkbox"/> da</p> <p><input type="checkbox"/> nu</p>	
22. Câte cursuri de formare sunt organizate on medie pentru personalul provenind din grupuri vulnerabile?	<p><input type="checkbox"/> nici unul, compania angajează numai personal format / calificat</p> <p><input type="checkbox"/> 1, formare de inițiere</p> <p><input type="checkbox"/> 1, după identificarea tipului de formare de care are nevoie persoana</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3-4</p> <p><input type="checkbox"/> 5 și mai multe</p>	
23. Vă rog, scrieți numărul mediu anual de ore de formare pentru angajații provenind din grupuri vulnerabile pentru fiecare categorie de personal	<p>Numărul mediu de ore de formare pe durata anului trecut pentru angajații cu vârsta sub 25 de ani</p> <p>Numărul mediu de ore de formare pe durata anului trecut pentru angajații cu vârsta ontre 50și 63 de ani</p> <p>Numărul mediu de ore de formare pe durata anului trecut pentru angajatele aflate la finalul concediului de maternitate</p>	

	<p>Numărul mediu de ore de formare pe anul trecut pentru angajații cu dizabilități</p> <p>Numărul mediu de ore de formare pe anul trecut pentru angajații care au absolvit numai învățământul primar</p> <p>Numărul mediu de ore de formare pe anul trecut pentru angajații provenind din grupuri minoritare</p> <p>Numărul mediu de ore de formare pe anul trecut pentru angajații care vin după o perioadă lungă de șomaj</p>	
24. Enumerați programele de dezvoltare a aptitudinilor și de învățare pe tot parcursul vieții implementate în compania dvs, care sprijină grupurile vulnerabile să găsească și să-și mențină un job și să-și administreze cariera.		
25. Procentul angajaților provenind din grupuri vulnerabile cărora li se evaluează periodic performanțele și dezvoltarea carierei	% au beneficiat de evaluări periodice privind performanțele și dezvoltarea carierei	% din numărul total de angajați provenind din grupuri vulnerabile
26. Procentul angajaților provenind din grupuri vulnerabile care au beneficiat de o formă de promovare	% au beneficiat de o formă de promovare	% din numărul total de angajați provenind din grupuri vulnerabile
27. Câte măsuri disciplinare au fost impuse personalului provenind din grupuri vulnerabile în ultimii trei ani	<input type="checkbox"/> nici una <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3-4 <input type="checkbox"/> 5 și mai multe <p>Numărul total de măsuri disciplinare aplicate în companie în ultimii trei ani</p>	
28. Dacă aveți negocieri colective sau alte forme de negociere cu angajații, care este procentul de angajați provenind din grupuri vulnerabile care participă la aceste negocieri?	% angajați provenind din grupuri vulnerabile fac parte din grupul de negociere cu managementul companiei	
29. Care sunt practicile care includ persoane din grupuri vulnerabile în diferitele forumuri informale de consultare, sondare și decizionale din compania dvs?	<input type="checkbox"/> Comitete /Grupuri pentru condițiile de muncă <input type="checkbox"/> Negocieri colective <input type="checkbox"/> Comitete de întreprindere <input type="checkbox"/> altele..... <input type="checkbox"/> altele.....	

	<input type="checkbox"/> altele..... <input type="checkbox"/> reprezentanții grupurilor vulnerabile nu participă on asemenea forumuri	
30. Care este procentul angajaților provenind din grupuri vulnerabile care participă la diferitele forumuri reprezentative ale angajaților	%dintre angajații provenind din grupuri vulnerabile participă la diferitele forumuri reprezentative ale angajaților	
31. Care este participarea grupurilor vulnerabile la diferite tipuri formale sau informale de viață socială din companie?	participă la ..... participă la ..... participă la ..... <input type="checkbox"/> nu participă on niciun fel la viața socială a companiei	
32. Participă angajați proveniți din rândul grupurilor defavorizate la programele finanțate de guvern, Uniunea Europeană sau alți donori externi, programe destinate angajaților provenind din grupuri vulnerabile din compania dvs?	<input type="checkbox"/> Nu <input type="checkbox"/> Da Vă rog, detaliați	De exemplu: locuri de muncă subvenționate, cursuri de formare, îmbunătățirea condițiilor de muncă, recalificare, etc.
33. Ce activități, care privesc grupurile vulnerabile, sunt finanțate din surse interne?		Vezi nota de mai sus
34. Ce surse interne și externe de finanțare sunt alocate grupurilor vulnerabile	BGN-finanțare externă BGN-finanțare internă Resurse materiale externe: ..... ..... Resurse materiale interne: ..... .....	Resurse materiale – de exemplu vehicule, dispozitive de comunicație, etc.
35. Din informațiile pe care le aveți, care este subiectul / doleanța cel mai des dezbătut on rândul personalului provenind din grupuri vulnerabile?	<input type="checkbox"/> despre salarii <input type="checkbox"/> despre contribuțiile la asigurări sociale <input type="checkbox"/> despre diverse tradiții culturale <input type="checkbox"/> despre programul de muncă <input type="checkbox"/> despre condițiile de muncă (utilaje, echipament, temperatură, etc.) <input type="checkbox"/> despre alți colegi <input type="checkbox"/> despre alte companii din regiune <input type="checkbox"/> nu mă interesează ce discută angajații on timpul lor liber	



## ***5. Principalele instrumente de monitorizare și evaluare***

Instrumentele de monitorizare și evaluare au fost selectate pe baza celor mai bune manuale, ghiduri și recomandări elaborate de organizații europene și internaționale cu expertiză în domeniu.

### **5.1. Interviuuri cu angajații**

Interviurile cu angajații sunt o parte esențială a procesului de monitorizare. Interviurile sunt folosite pentru a corobora constatările rezultate din inspectarea documentelor și din discuțiile cu managementul. Ele permit strângerea de informații direct de la persoanele ale căror drepturi trebuie protejate de standarde. Interviurile sunt folosite pentru a analiza mai atent aspectele pentru care nu există încă dovezi materiale, dar care necesită clarificări, precum și pentru a sublinia anumite concluzii deja trase. Interviurile cu angajații necesită o mare grijă și sensibilitate față de condițiile locale și trebuie conduse într-o manieră care să dea siguranță angajaților că nu vor fi victimele unor măsuri punitive sau ale unor consecințe negative ca rezultat al participării la interviuri.

În continuare sunt prezentate o serie de îndrumări privitoare la tehnicile și practicile de interviu care oferă monitorului un cadru de realizare a interviurilor cu angajații.

**Confidențialitatea și siguranța angajatului:** Vor fi luate toate măsurile rezonabile pentru a fi siguri că procesul de interviuare nu va compromite siguranța angajatului sau a locului său de muncă. O minimă măsură pentru monitor va fi să asigure confidențialitatea interviului.

Monitorii vor conduce interviurile într-o manieră confidențială, asigurându-se că angajații nu vor suferi consecințe adverse ca rezultat al interviurilor și comunicând în prealabil faptul că interviurile sunt confidențiale; de asemenea, vor fi utilizați monitori care au aptitudini în a câștiga încrederea angajaților.

Monitorii vor informa angajații că interviurile sunt confidențiale și că informațiile aflate nu le vor fi atribuite și nu vor fi oferite managementului fără permisiunea lor. În cazul unor discuții informale între angajați și monitori în spațiul de producție, monitorii vor lua precauțiile necesare pentru siguranța angajaților.

În plus, monitorii nu vor oferi nicio informație care ar putea conduce la identificarea angajaților care au răspuns la întrebări și la represii împotriva acestora. În cazul în care monitorul are nevoie să colecteze informații suplimentare care să confirme sau să infirme informațiile primite în timpul interviurilor, monitorul va proceda în aceeași manieră precaută pentru a proteja identitatea respondentului.

### **Locul de desfășurare a interviurilor**

Interviurile se vor desfășura în locuri care să asigure confortul angajatului și care să nu dea posibilitatea angajatorului să supună respondenții la măsuri de represie.

- x Monitorii trebuie să aibă acces la angajați în condiții confidențiale în interiorul sau exteriorul companiei.
- x Interviuurile trebuie să se desfășoare fără prezența managerilor companiei, cu scopul asigurării protecției angajaților împotriva eventualelor măsuri de pedepsire a respondenților pentru informațiile furnizate monitorilor. Interviuurile care se desfășoară în afara întreprinderii vor fi, de asemenea, conduse astfel încât managerii să nu primească informații privitoare la persoanele intervievate.
- x Poate fi folosită o gamă diversă de locuri pentru ca angajații să se poată simți confortabil și să vorbească liber. Pot fi întreținute conversații informale cu muncitorii în spațiul de producție, în zona de servire a mesei (cantină), în încăperile de odihnă, în afara incintei fabricii la ieșirea din schimb, precum și în orice alte locuri obișnuite care permit desfășurarea discuțiilor în afara prezenței managementului companiei.
- x În anumite circumstanțe, atunci când muncitorii sunt plătiți după numărul de piese/produse executate, aceștia pot suferi pierderi salariale dacă participă la interviuri îndelungate în timpul orelor de lucru. Monitorii trebuie să ia toate precauțiile rezonabile pentru ca muncitorii să nu piardă bani din salariu din cauza opririi lucrului pentru a răspunde la întrebări.
- x Problemele abordate în timpul interviurilor trebuie verificate prin raportarea la alte interviuri și prin compararea cu datele colectate din inspecția documentelor companiei.

### **Selectarea angajaților care urmează a fi intervievați**

Monitorii trebuie să adreseze întrebări unui eșantion adecvat și reprezentativ de salariați. Atunci când îi selectează, monitorii trebuie să țină seama, printre alți factori, și de numărul total de angajați intervievați, departamentul companiei din care aceștia fac parte și de distribuția demografică a acestora.

Selecția angajaților care urmează a fi intervievați trebuie tratată cu atenția cuvenită. Monitorii trebuie să dea dovadă de discreție în timpul procesului de selecție. În niciun caz managementul nu trebuie să joace vreun rol în alegerea pe care o facți.

Monitorii trebuie să determine elementele necesare pentru constituirea unui eșantion reprezentativ într-o companie. De exemplu, în general nu are rost să intervievi doar angajații dintr-o secție, sau doar femei, sau doar angajați provenind din grupuri vulnerabile, deși aceștia constituie grupul țintă al acestei metodologii. În stabilirea eșantionului reprezentativ, monitorul trebuie să țină seama de o serie întreagă de factori, printre care: eșantionul să fie reprezentativ pentru toate funcțiile sau secțiile companiei, pentru toate riscurile implicate de diferitele funcții/operații; trebuie să existe posibilitatea de a confirma sau infirma informațiile colectate prin alte activități de monitorizare, sau de a valida sau infirma problemele identificate cu ajutorul surselor externe.

În plus, celelalte activități de monitorizare pot determina monitorii să selecteze anumiți angajați sau anumite categorii de angajați pentru interviuri. În acest sens monitorii pot lua în considerare și următoarele elemente: (1) angajați proveniți din grupuri etnice, naționale sau alte grupuri care sunt dezavantajate pe piața locală a muncii; (2) angajați imigranți cu contract de muncă; (3) membri de sindicat; și (4) angajați care efectuează munci periculoase. Oricum, monitorii nu trebuie să intervieveze doar angajați dezavantajați; eșantionul trebuie să fie reprezentativ pentru întreaga structură a personalului, pentru a avea o imagine cât mai completă a practicilor din companie.

De asemenea, monitorii trebuie să intervieveze un număr suficient de mare de angajați pentru a avea siguranța obținerii unei imagini exacte a practicilor din companie. Monitorul va ajusta numărul de respondenți ales inițial în funcție de informațiile primite de la organizațiile locale, în funcție de constatările făcute prin celelalte tehnici ale monitorizării și în funcție de nevoia de a corobora informațiile obținute din alte surse. De exemplu, dacă apar informații contrare legate de sistemul de plată a salariilor, va fi nevoie de interviuarea unui număr mai mare de angajați.

Se recomandă un eșantion format din 8-10% din totalul forței de muncă și de cel puțin 60% dintre membrii identificați ai grupurilor vulnerabile. Cel puțin jumătate dintre interviuri trebuie să fie individuale (față în față), restul fiind interviuri în grup.

### **Tehnici de interviuare**

Monitorii trebuie să utilizeze tehnicile de interviuare larg acceptate în domeniu. Acest lucru înseamnă să se evite practicile care ar putea submina procesul de interviuare prin compromiterea încrederii în monitor și în respondentului. În general, sunt câteva tehnici care contribuie la eficacitatea interviurilor, precum adresarea de întrebări deschise, care lasă celui interviuat libertatea unei multitudini de răspunsuri și detalieri. Tehnicile de acest tip trebuie aplicate în cea mai mare măsură posibilă.

Puneți întrebări deschise care nu dau niciun indiciu angajatului despre cum ar „trebui” să răspundă. Monitorii trebuie să permită angajaților să răspundă la întrebări neutre, care nu conduc respondentul spre un răspuns sau altul.

Dacă angajații ridică probleme care sunt în afara celor urmărite de standardele de RSC, va fi util ca monitorul să canalizeze discuția și răspunsurile în direcția dorită, astfel încât să obțină suficiente date care să permită coroborarea sau infirmarea celorlalte informații.

Monitorii trebuie să folosească un limbaj ușor de înțeles de către angajați, și nu cuvinte pretențioase, care ar putea crea confuzii.

- x Rugați angajații să descrie situațiile cu care s-au confruntat, precum și problemele de conformitate cu practicile RSC pe care le-au observat în alte locuri din companie. În unele circumstanțe, angajații pot fi mai dornici să descrie aspectele pozitive, sau problemele întâmpinate de aceștia decât să spună problemele cu care se confruntă ei înșiși.
- x Monitorii trebuie să fie atenți pentru a surprinde “amănunțele non-verbale”, cum ar fi faptul că respondenții evită privirea monitorului sau nu doresc să răspundă la anumite întrebări, sau cei care sînt nervoși sau au anumite grimase atunci cînd vine vorba de anumite subiecte. Monitorii trebuie să stabilească anterior interviului care ar putea fi aceste amănunțe non-verbale pe care este probabil să le întâlnească într-un anumit interviu.
- x Atunci cînd angajații par să se concentreze asupra unui subiect specific, este bine ca monitorul să urmărească acea pistă și să caute să obțină informații mai amănunțite. Dacă din sursele externe se constată anumite probleme de interes special, poate fi util ca monitorul să se concentreze asupra aflării de detalii privitoare la acestea, deși aceste probleme pot fi unele sensibile și pot necesita alte mijloace de informare (cum sunt interviurile ținute în afara spațiului companiei).

## **Concentrarea asupra unor probleme de importanță specială**

On timp ce angajaților trebuie să li se dea șansa de a ridica unele probleme de importanță specială, este, de asemenea, necesar ca monitorii să folosească procesul de interviu pentru a se concentra asupra unor probleme locale de mare importanță, precum și pentru a aduna informații care confirmă sau infirmă constatările obținute prin alte tehnici de monitorizare. Poate fi vorba de probleme deja identificate on urma constatărilor altor organizații, din discuțiile cu reprezentanți ai instituțiilor locale sau din experiența anterioară obținută din relația cu compania monitorizată.

## **Analizarea și sintetizarea informației**

Monitorul va analiza informațiile obținute din interviuarea eșantionului de angajați on lumina datelor culese prin alte tehnici de monitorizare. Ar putea fi util ca, pe baza informațiilor culese prin intermediul interviurilor cu angajații, să se adune date suplimentare, prin interviuri adiționale care să utilizeze alte tehnici sau care să caute răspunsuri la anumite întrebări, pentru a confirma sau infirma acele constatări care stau sub semnul întrebării.

On cadrul interviurilor, monitorii trebuie să fie atenți pentru a descoperi orice amănunt relevant sau care poate infirma/confirma constatările obținute prin alte activități de monitorizare. Dacă rezultatele interviurilor confirmă descoperirile celorlalte practici de monitorizare, atunci s-a creat o bază solidă pentru a trage concluzii.

Angajații implicați on interviuri trebuie să fie selectați și pentru celelalte procese de colectare de date. De exemplu, este foarte util să se verifice statul de plată a salariului sau fișa de personal a unui angajat care este implicat și on eșantionul de interviu. Aceasta va permite o verificare încrucișată a informațiilor și se pot constata inadvergențe care pot conduce la identificarea unei non-conformități cu standardele.

Verificați dacă angajații descriu situații similare on același mod, dacă nu, acest fapt poate indica fie non-conformitate cu standardele, fie confuzie sau, on anumite circumstanțe, presiuni din partea angajatorului pentru ca muncitorul să dea un anumit răspuns.

## **5.2 Interviura reprezentanților managementului**

Interviurile cu reprezentanții managementului oferă informațiile necesare care, coroborate cu informațiile obținute din celelalte surse de monitorizare, dau posibilitatea monitorului să facă o evaluare adecvată a modului on care compania se conformează standardelor și practicilor de RSC. Interviurile cu reprezentanții managementului oferă, de asemenea, monitorului posibilitatea de a orlege politicile și practicile companiei on raport cu practicile de RSC. Cași alte elemente ale monitorizării, interviurile cu reprezentanții managementului luate separat nu oferă monitorului suficiente informații sau destulă obiectivitate atunci cnd evaluează măsura on care compania se conformează standardelor de RSC.

Un monitor care investighează practicile de RSC are nevoie on aceeași măsură să consulte managementul pe cdt are nevoie de interviurile cu angajații sau de informațiile obținute din observație directă. De aceea, recomandările oferite on aceeași secțiune sunt, on esență, aceleași cu cele oferite on secțiunea precedentă.

## **„Ontblnirea de deschidere”, prealabil, cu managementul**

Este ontotdeauna nevoie deo ontblnire prealabil cu managementul din următoarele motive:

- x pentru a observa atitudinea de curtoazie;
- x pentru a prezenta membrii echipei de monitorizare;
- x pentru a cădea de comun acord asupra cerințelor echipei de monitorizare – acces deplin la documentele relevante, la facilitățile de producție, la dormitoare, cantine și bucătării, precum și la discuții cu angajații on timpul vizitei la fța locului;
- x pentru a trece on revisă politicile și procedurile organizaționale legate de implementarea practicilor RSC, on special a celor referitoare la grupurile dezavantajate de pe piața muncii;
- x să primească lămuriri referitoare la geografia fizică a locației companiei
- x să obțină asigurări din partea managementului că nu va ontreprinde nicio măsură de presiune ompotriva angajaților care urmează a fi intervievați de monitori.

Contactul inițial cu conducerea companiei se poate produce onainte de onceperea vizitei la fța locului, pentru a comunica scopul monitorizării, precum și rezultatele pe care le așteaptă monitorii on urma vizitei. Trebuie avut griă ca desfășurarea ontblnirii să nu compromită capacitatea monitorului de a conduce interviurile ontr-o manieă confidențială și obiectivă.

## **Procesul de interviuare**

On contextul exerciării controlului de către monitori, vor apărea on mod natural și interviurile cu managerii. De exemplu, sunt necesare interviuri cu managerii de producție, pentru a avea acces la facilitățile de producție, la dormitoare, la cantine și la angajați, precum și pentru a obține clarificări privitoare la condițiile de muncă ale angajaților. Interviurile cu responsabilii de protecția muncii, dacă există, vor oferi informații utile despre problemele relevate de observațiile directe sau de interviurile cu angajații.

## **„Ontblnirile de onchidere”, finale**

On completarea vizitei la fța locului, ca un gest firesc de respect, monitorii vor programa o ontblnire finală cu conducerea companiei. Această ontblnire finală va da posibilitatea monitorilor să clarifice toate aspectele legate de politicile și practicile de RSC ale companiei, mai ales cele descoperite ca fiind on contradicție cu informațiile sau cu realitatea. De asemenea, această ontvedere finală va oferi monitorilor oportunitatea de a:

- x verifica gradul de cooperare a conducerii companiei cu echipa de monitorizare, prin oferirea de informații relevante și accesul la facilități și angajați;
- x reitera scopul acestei vizite și de a recapitula constatările;
- x informa că echipa de monitorizare va transmite companiei un raport standardizat privind nivelul de excelență on RSC al companiei.

### 5.3 Inspecția documentelor

Procesul de monitorizare indicat de metodologie necesită să fie incluse și informațiile culese prin intermediul inspecției documentelor companiei. Metodologia prevede ca monitorii independenți externi:

- x să aibă acces independent la toate registrele de producție și la cele cuprinzând evidența salariilor, a orelor de muncă prestate, la statele de plată și la orice alte registre și practici ale fabricilor, contractorilor și furnizorilor companiei;
- x să efectueze audituri independente, într-o manieră confidențială, care să vizeze un eșantion reprezentativ de registre de producție, de salarii, cu ore de muncă prestate, cu state de plată și alte registre relevante pentru practicile companiei, în special cele care se referă la grupul țintă.

Inspecția documentelor este efectuată dintr-un număr de motive, printre care nevoia de a strnge informații despre salarii și beneficii, discriminare, hărțuire, abuz și protecția muncii. Monitorii trebuie să aibă posibilitatea de a determina dacă înregistrările companiei respectă standardele legale și sunt suficient de complete pentru a sprijini activitățile de monitorizare.

#### **Punerea la dispoziție a documentelor**

Angajatorul trebuie să pună la dispoziția echipei de monitorizare o serie de documente în vederea inspecției. Prezența, complexitatea și amploarea documentației puse la dispoziție pot fi foarte diferite în funcție de mărimea, amplasarea și resursele fabricilor. Este necesar ca monitorii să discearnă necesitatea și disponibilitatea înregistrărilor scriptice. În măsura în care ei consideră că este nevoie, angajatorii trebuie să pună la dispoziția monitorilor toate registrele și documentele solicitate.

#### **Disponibilitatea registrelor (discriminare, libertatea de asociere și participare, practici de formare și promovare):**

Documentele solicitate în mod obișnuit includ (dar nu se limitează la):

- x contractele de muncă ale angajaților
- x acordurile negociate colectiv
- x dosarele cu reclamații / plângeri făcute de angajați
- x atenționări disciplinare
- x fișele de personal
- x manuale de politici ale companiei
- x manuale de proceduri.

#### **Disponibilitatea registrelor (orele de muncă prestate, salarii, beneficii și compensații pentru efectuarea de ore suplimentare):**

Documente de monitorizat:

- x cartele de prezență ale angajaților;
- x statele de plată, cuprinzând salariile de bază, stimulentele sau bonusurile, orele lucrate, reținerile salariale, salariile nete și brute;
- x toate normele de muncă și modul de stabilire a normelor – normele de bază plus bonusurile de prezență, stimulentele pentru calitate etc.;

- x fluturașii de salariu, registrele de verificare a statelor de plată și documentele care atestă depunerea impozitelor și taxelor;
- x calculul, registrele și rapoartele privitoare la registrele de salarii;
- x fișele de personal care pot indica grilele de salarizare, clasificarea joburilor, etc.

### **Familiarizare:**

Onainte de a trece la inspectarea documentelor, monitorii trebuie să se familiarizeze cu procedurile și sistemele care stau la baza elaborării acestora. Ulterior, monitorul trebuie sa stabilească mărimea eșantionului diferitelor registre pe care urmează să le controleze – de obicei on funcție de mărimea eșantionului de angajați care vor participa la interviuri.

### **Activități preliminare:**

La inspectarea sau analizarea documentelor, monitorii trebuie:

- x să inspecteze fișele de personal și să stabilească dacă există persoane sau grupuri de persoane care sunt plasate on cãegorii speciale (mai ales dacă este vorba de grupuri vulnerabile sau cu grile mici de salarizare); toate constatările vor trebui coroborate cu rezultatele interviurilor cu angajații și cu reprezentanții conducerii.
- x să inspecteze anunțurile cu joburile disponibile, pentru a vedea dacă au fost aplicate criteriile discriminatorii on procesul de angajare de personal – on special pe cele legate de grupurile vulnerabile.
- x on cazurile suspecte de discriminare, să compare documentele respective cu documentele angajaților pe posturi similare, pentru a vedea dacă sunt aplicate criteriile determinate de cerințele jobului sau determinate de discriminare.
- x să treacă on revistă orice politici scrise sau linii directoare, pentru a le verifica obiectivitatea.

## **5.4 Inspectia locației on care se desfășoară activitățile companiei**

Observația vizuală a structurii fizice a companiei – spațiile de producție, dormitoarele, cantinele sau spațiile de servit masa (dacă este cazul) – oferă o altă bază monitorilor pentru a face o evaluare fundamentată privitoare la activitățile de RSC ce vizează grupurile marginalizate de pe piața muncii. Observația vizuală poate fi efectuată după o notificare prealabilă sau inopinat.

### **Anti-Discriminare**

- x evaluați structura demografică a forței de muncă, pentru a vedea dacă este diferită față de structura altor unități similare din zonă. Dacă diferențele sunt semnificative, acesta este un indiciu privind nevoia de a verifica eventualele practici discriminatorii.
- x determinați posibilitatea ca persoanele provenind din grupurile dezavantajate (sau alte grupuri) să predominie on anumite joburi; chiar dacă aceasta ar putea reflecta mai degrabă niște simple obișnuințe culturale decât practici discriminatorii, ar putea de asemenea indica (nu on să și dovede) faptul că anumite grupuri sunt canalizate către anumite poziții, plătite mai prost.

- x verificați dacă sunt prezente femeile însărcinate în spațiile unde prezența acestora este probabilă având în vedere forța de muncă și tradițiile culturale locale; absența lor ar putea indica acte de discriminare împotriva femeilor însărcinate.
- x verificați dacă regulamentele anti-discriminare sunt afișate în locuri vizibile și pot fi citite de angajați.

## 5.5 Analizarea datelor și raportarea

Echipa de monitorizare trebuie să analizeze informațiile colectate în conformitate cu îndrumările secțiunii precedente din această lucrare. Monitorii trebuie apoi să le compare și să le raporteze la informațiile primite din surse externe și interne, inclusiv din interviurile cu angajații, interviurile cu managementul, inspecția documentelor, observațiile vizuale generale și cele legate de condițiile de protecție a muncii. Declarațiile, politicile și documentele trebuie verificate încrucișat cu constatările rezultate din inspecția vizuală și din practicile curente. Inadverdențele constatate trebuie sortate pentru a fi reanalizate în continuare.

Monitorii trebuie să parcurgă cu minuțiozitate și obiectivitate un mare volum de informații, pe baza cărora trebuie să producă judecăți/concluzii solide, imparțiale în privința practicilor RSC din companie.

## 6. Etaloane de evaluare

### 6.1 Etaloanele folosite pentru evaluarea situației persoanelor provenite din grupurile marginalizate pe piața muncii prezente în cadrul structurii personalului companiei

**PREVEDERI GENERALE:** Persoanele cu dizabilități trebuie să fie prezente în structura de personal a companiei dacă sunt prezente și pe piața locală a muncii.

**Indicatorul E.1** Numărul și proporția de angajați provenind din grupurile dezavantajate – în general, după tipul jobului, după tipul contractului de muncă, după poziția ocupată (management și maștri).

**Etalonul 1:** Prezența în companie a angajaților proveniți din rândul categoriilor dezavantajate, în diferite poziții și având diferite tipuri de angajare și de contracte de muncă poate constitui dovada unui anumit nivel de excelență;

**Etalonul 2:** Privirea persoanelor provenite din rândul categoriilor dezavantajate de oportunitatea de a se angaja în personalul companiei poate fi dovada unei performanțe scăzute în privința implementării practicilor de RSC.

**Indicatorul E.2** Numărul total de angajați proveniți din rândul categoriilor dezavantajate și ritmul angajării acestora după categoria de vârstă și tipul dezavantajului.



**Etaloane:** Numărul total de angajați proveniți din rândul categoriilor dezavantajate și ritmul angajării acestora trebuie să fie comparabile cu cifrele privitoare la angajații obișnuiți. Diferența dintre cifre nu trebuie să fie explicată prin motive care țin de statutul de dezavantajați, ci prin motive profesionale.

**Indicatorul E.3** Păstrarea locului de muncă la același angajator de către angajații dezavantajați

**Etalon:** Perioada medie de păstrare a locului de muncă la același angajator de către angajații dezavantajați trebuie să fie comparabilă cu perioada celorlalți angajați.

## 6.2 Etaloane pentru practicile anti-discriminare aplicate de companii

**PREVEDERI GENERALE:** Nicio persoană nu va fi subiectul discriminării on muncă – la angajare, salarii, beneficii, avansare, măsuri disciplinare, oncetarea contractului de muncă sau pensionare – pe baza statutului de persoană dezavantajată.

**Indicatorul D.1.** Conformitatea angajatorului cu toate legile, regulamentele și procedurile locale privind anti-discriminarea.

**Etalon:** Angajatorul se va conforma tuturor legilor, regulamentelor și procedurilor locale privind anti-discriminarea.

**Indicatorul D.2** Diferențe privitoare la salarizare și beneficii pe criteriul statutului de persoană dezavantajată.

**Etalon:** Nu se va face nicio diferențiere la remunerație ontre persoanele dezavantajate și ceilalți angajați pentru același tip de muncă prestată. Termenul de remunerație (salarii, compensații) include salariul minim de bază sau salariul prelevat la nivel de industrie, precum și orice plăți suplimentare directe sau indirecte (indiferent de modul de plată - numerar sau on natuă) plătit de angajator angajaților pe baza muncii prestate. Plățile suplimentare includ diferențe de salariu bazate pe vechimea on muncă, starea civilă, alocații pentru acoperirea unor costuri de trai, alocații pentru cazare sau locuință, alocații de familie, beneficii on natuă (de genul ompărțirii și curățării hainelor de lucru sau a echipamentelor de protecție) și beneficii din asigurări sociale.

**Indicatorul D.3** Numărul practicilor de promovare / avansare.

**Etalon:** Toate deciziile legate de promovare vor fi luate numai pe baza calificării și aptitudinilor (studii, cursuri absolvite, experiență, competențe și / sau abilități dovedite) deținute de o persoană și raportate la cerințele unui anumit job.

**Indicatorul D.4.** Numărul și amploarea acțiunilor disciplinare adoptate ompotriva reprezentanților grupurilor marginalizate, bazate pe statutul de dezavantajat.

**Etalon:** Toate deciziile legate de acțiunile disciplinare vor fi dictate numai pe baza comportamentului profesional de la locul de muncă.

### 6.3 Etaloane pentru evaluarea relațiilor dintre angajator și angajați

**PREVEDERI GENERALE:** Angajații proveniți din rândul categoriilor dezavantajate trebuie să fie prezenți și implicați în toate formele de negocieri colective, precum și în forumurile de consiliere, consultare și în alte tipuri de procese decizionale din cadrul companiei.

**Indicatorul LM.1.** Procentajul angajaților proveniți din rândul categoriilor dezavantajate care beneficiază de prevederile contractelor colective de muncă.

**Etalonul 1:** Prezența reprezentanților grupurilor marginalizate la negocierile colective va fi considerată drept un nivel de excelență.

**Etalonul 2:** Reprezentanții grupurilor marginalizate nu trebuie excluși din negocierile colective existente pe baza statutului lor de persoane dezavantajate.

**Indicatorul LM.2.** Numărul practicilor (cazurilor) care includ reprezentanții grupurilor marginalizate în activitățile de consiliere, consultare și alte forme decizionale.

**Etalonul 1:** Prezența reprezentanților grupurilor marginalizate în toate formele de negocieri colective, precum și în forumurile de consiliere, consultare și alte procese decizionale din companie va fi considerată drept un nivel de excelență.

**Etalonul 2:** Reprezentanții grupurilor marginalizate nu trebuie excluși din procesele existente de consiliere, consultare și alte procese decizionale din companie pe baza statutului lor de persoane dezavantajate.

### 6.4 Etaloane pentru evaluarea relațiilor dintre angajați

**PREVEDERI GENERALE:** Angajații proveniți din rândul categoriilor dezavantajate trebuie să fie prezenți în toate forumurile de reprezentare ale angajaților, precum și în viața socială - formală și informală - a companiei.

**Indicatorul WW.1** Procentajul angajaților proveniți din rândul categoriilor dezavantajate care participă la forumurile de reprezentare ale angajaților.

**Etalonul 1:** Prezența reprezentanților grupurilor marginalizate în toate forumurile de reprezentare ale angajaților va fi considerată drept un nivel de excelență.

**Etalonul 2:** Reprezentanții grupurilor marginalizate nu trebuie excluși din forumurile de reprezentare ale angajaților din companie pe baza statutului lor de persoane dezavantajate.

**Indicatorul WW. 2** Participarea grupurilor marginalizate la viața socială formală sau informală a companiei.

**Etalonul 1:** Prezența reprezentanților grupurilor marginalizate în viața socială - formală și informală - a companiei va fi considerată drept un nivel de excelență.

**Etalonul 2:** Reprezentanții grupurilor marginalizate nu trebuie excluși din viața socială - formală și informală - a companiei pe baza statutului lor de persoane dezavantajate.

## **6.5 Etaloane pentru evaluarea implicării angajaților proveniți din grupurile marginalizate on activitățile de formare și instruire**

**PREVEDERI GENERALE:** Angajații proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate trebuie să beneficieze de aceeași calitate și cantitate de formare și instruire precum toți ceilalți angajați din companie, indiferent de statutul lor de persoane dezavantajate.

**Indicatorul TE.1.** Numărul mediu de ore de formare per an, per angajat, după categoria locului de muncă, incluzînd grupurile marginalizate.

**Etalon:** Nu trebuie să existe o diferență semnificativă între numărul de ore de formare de care beneficiază angajații proveniți din rîndul grupurilor marginalizate și restul angajaților, avînd on vedere tipul formării și tipul locului de muncă.

**Indicatorul TE.2.** Programe de gestionare a aptitudinilor și de onvățare pe tot parcursul vieții destinate creșterii capacității de ocupare a unui loc de muncă a angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate și sprijinirii lor on gestionarea carierelor.

**Etalon:** Prezența programelor de gestionare a aptitudinilor și de onvățare pe tot parcursul vieții destinate creșterii capacității de ocupare a unui loc de muncă a angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate și sprijinirii lor on gestionarea carierelor.

**Indicatorul TE. 3.** Numărul angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate care participă la activitățile de formare organizate de companie.

**Etalonul 1:** Grupurile marginalizate trebuie să fie incluse on cursurile de formare oferite angajaților companiei.

**Etalonul 2:** Numărul angajaților proveniți din rîndul categoriilor dezavantajate raportat la tipurile de posturi ocupate și la tipul de formare trebuie să fie comparabil cu numărul celorlalte categorii de angajați care participă la programele de formare ale companiei.

## **6.6 Etaloane pentru cofinanțarea activităților de RSC destinate grupurilor marginalizate**

**PREVEDERI GENERALE:** Activitățile de tip RSC, mai ales cele destinate grupurilor marginalizate, trebuie să fie integrate on strategia corporativă și on operațiunile curente ale companiei.

**Indicatorul F.1** Numărul de activități de RSC privitoare la grupurile marginalizate finanțate din surse externe.

**Etalon:** Prezența activităților de tip RSC destinate grupurilor marginalizate finanțate din surse externe va fi considerată drept dovadă de performanță bună.

**Indicatorul F.2** Numărul de activități de RSC privitoare la grupurile marginalizate finanțate din surse interne.

**Etalon:** Prezența activităților de RSC destinate grupurilor marginalizate finanțate din surse interne va fi considerată drept dovada unei performanțe excelente.

**Indicatorul F.3** Surse externe și interne alocate grupurilor marginalizate.

**Etalon:** 5% din costurile cu forța de muncă alocate activităților de RSC destinate grupurilor marginalizate vor indica un nivel onalt de excelență.

## **6.7 Etaloane pentru programele de dezvoltare a carierei dedicate persoanelor provenite din grupuri marginalizate**

**PREVEDERI GENERALE:** Persoanele dezavantajate trebuie să fie evaluate și promovate după aceleași criterii precum cele aplicate restului personalului.

**Indicatorul CD.1.** Numărul și procentul de angajați care beneficiază periodic de evaluarea performanțelor și a progresului on carieă.

**Etalon:** Numărul mediu și procentul mediu al angajaților proveniți din rëndul categoriilor dezavantajate a căror performanță a fost evaluată nu trebuie să difere de cifrele care vizează restul angajaților companiei.

**Indicatorul CD.2** Procentul angajaților proveniți din rëndul categoriilor dezavantajate care au fost promovați.

**Etalon:** Prezența angajaților proveniți din rëndul categoriilor dezavantajate care au fost promovați. Dacă nu este cazul, motivele pentru care nu au fost promovați nu trebuie să se bazeze pe statutul lor de persoane marginalizate.

## ***7. Observații finale***

Metodologia propusă urmărește:

1. Evaluarea modului de implementare a activităților de RSC on cadrul companiei.
2. Utilizarea metodologiei de autoevaluare on prima etapă a procesului de evaluare pentru familiarizarea cu climatul existent la nivelul managementului.
3. Vizitarea spațiului de producție pentru a verifica situația la zi a reprezentanților grupurilor marginalizate pe piața muncii și starea reală a echilibrului dintre noțiunea de RSC – autoevaluare, pe de o parte și realitatea existentă – interviuri, inspectarea documentelor și vizita la fața locului, pe de altă parte.
4. O dezvoltare a metodologiei propuse constă on:

- x Dezvoltarea acțiunilor de ombumătățire on vederea atingeri nivelului dorit de excelență. Setul de acțiuni trebuie să se integreze on ontregime ontr-un plan de acțiuni de ombumătățire, elaborat pe baza feedback-ului derivat din concluziile autoevaluării și ale vizitei inițiale la fața locului și raportat la Modelul de Excelență on RSC. Planul de acțiune va trebui elaborat de către companie cu ajutorul unui expert RSC;
- x Obținerea unei certificări on cazul atingerii acestui nivel, pentru a fi utilizaă de către companie on eforturile sale strategiceși operaționale.

Pentru elaborarea acestei lucrări au fost folosite experiența, manualele și liniile directoare elaborate de organizații internaționale și europene, precum Asociația „Fair Labour”, Fundația „Fair Wear”, Inițiativa „Business Social Compliance” și altele. Experții care au lucrat la elaborarea metodologiei, Dr. Dimitar Matev și dl Yordan Dimitrov, au apreciat și utilizat vasta experiență acumulată de aceste organizații.

## **Bibliografie**

1. *Promovarea unui Cadru European al responsabilității sociale corporative* (Green Paper), European Communities, 2001.
2. Goel, *Ghid de instrumente pentru responsabilitatea corporațiilor*, York University, 2005.
3. *ABC-ul principalelor instrumente ale responsabilității sociale corporatiste*, European Commission, 2004.
4. *Ghid de monitorizare & Etaloane de conformitate*, Versiunea 2.1, Fair Labour Association, 2004.
5. *Manual de audit*, Fair Wear Foundation, 2008
6. *Ondrumarde audit*, Business Social Compliance Initiative, 2007.
7. *EFQM: Angajament pentru excelență*, Broșură informativă, European Foundation for Quality Management, 2003
8. Matev D., Gospodinova Z., Peev G., Yordanov K., *Responsabilitatea socială corporativă on Bulgaria*, Revista Management&Avenir, Ediție specială: *RSE: Enjeux et apports pour les acteurs économiques européens*, No 23 - Avril 2009.



Balkan Institute for Labour and  
Social Policy  
blvd.Tsarigradsko shosse bl.22,  
entrance 3, Sofia 1113, Bulgaria  
tel.: +359-2-971-2558, fax: +359-2-870-9661,  
e-mail: [institute@bilsp.org](mailto:institute@bilsp.org),  
web-site: [www.bilsp.org](http://www.bilsp.org)

---

“AUR” - National Association of  
Human Resources Specialists  
(A.N.S.R.U.)  
17-19, Nicolae Balcescu ave.,  
1st floor, room 115, district 1,  
Bucharest, Romania  
Tel/Fax: +40213133883  
E-mail: [org.aur@gmail.com](mailto:org.aur@gmail.com)  
[www.resurseumane-aur.ro](http://www.resurseumane-aur.ro)

