

## DEZVOLTAREA RESPONSABILITĂȚII SOCIALE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERILOR DIN REPUBLICA MOLDOVA CA OBIECTIV STRATEGIC DE INTEGRARE ÎN COMUNITATEA EUROPEANĂ

*Silvia BUCIUȘCAN, dr., conf. univ., ASEM  
Mariana ȘENDREA, dr., conf. univ., ASEM*

*Integrarea socio-economică a Republicii Moldova în Comunitatea Europeană poate fi deținută de către întreprinderi pentru a realiza măsuri concrete întru asigurarea funcționării eficiente a standardelor internaționale de management al calității, responsabilitate socială și management al mediului ISO 9000, SA 800 și ISO 14000.*

**Cuvinte cheie:** *responsabilitate sociala, integrare in comunitatea europeana, raport social, acțiuni filantropice, plan strategic.*

**Introducere.** Principalele bunuri ale unei întreprinderi sunt legate de valoarea numelui și imaginea acesteia. Utilizarea responsabilității sociale drept strategie de afaceri conduce la rezultate bune și satisfacție emoțională pentru lucrurile bine făcute, dar în afară de satisfacție apare și aprecierea externă a activității realizate.

**Conținutul de bază.** Acțiunile ce se efectuează în prezent de întreprinderile din Republica Moldova în domeniul responsabilității sociale sunt de mai multe forme cum ar fi: donații, filantropie și sponsorizări. Tendința actuală de dezvoltare a societății impune noi cerințe față de agenții economici de a modifica acțiunile filantropice în acțiuni planificate de responsabilitate socială. O tranziție treptată de la filantropie la responsabilitate socială poate fi abordată prin mai multe etape.

Concomitent cu realizarea măsurilor de bază de funcționare a întreprinderilor este important de a realiza și acțiuni de responsabilitate socială orientate spre o tranziție treptată de la filantropie la responsabilitate socială a întreprinderii. În realizarea acestor scopuri propunem una din metodele de sporire a responsabilității sociale în cadrul întreprinderilor din RM pentru perioada de integrare în CE.

Metoda pe care am propus-o este adaptată după modelul cercetătorului american Curt Weeden [1, p.338] care cuprinde șase etape reprezentate în Figura 1.

### 1. Înlocuirea abordării tradiționale a activităților filantropice din întreprindere cu un concept mai nou de responsabilitate socială a întreprinderii (RSI)

La această etapă acțiunile de responsabilitate socială a întreprinderii implică investiții sociale suplimentare care sunt reprezentate sub formă de cheltuieli de afaceri în procesul îndeplinirii misiunii, dar nu sub formă de donații pentru organizații non-profit. Aici se includ: sponsorizări, cotizații de membru, burse, credite, premii pentru cercetările și importanța marketingului social. La acțiunile de responsabilitate socială se mai alătură și cheltuielile administrative ce includ salariul managerilor, implicați în procesul de implementarea a investițiilor sociale din întreprindere. O parte din investițiile sociale pot fi doar subvenții cu impact major, ce sunt orientate spre îndeplinirea obiectivelor necesare ale comunității locale, au un efect tangibil și măsurabil și, cu siguranță, sunt legate de obiectivele de afaceri ale întreprinderii.

## DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY IN MOLDOVAN ENTERPRISES AS A STRATEGIC OBJECTIVE OF INTEGRATION IN THE EUROPEAN COMMUNITY

*Silvia BUCIUSCAN, PhD, associate professor, ASEM  
Mariana SENDREA, PhD, associate professor, ASEM*

*Socio-economic integration of the Republic of Moldova into the European Community may be held by the companies to achieve concrete measures in order to ensure the effective functioning of the international standards of quality management, social responsibility and environmental management ISO 9000 series, SA 800 and ISO 14000.*

**Key words:** *social responsibility, integration in the European community, social report, philanthropic actions, strategic plan.*

**JEL classification:** *D61, F15, I31, M16*

**Introduction.** The main assets of an enterprise are linked to the value of its name and image. Use of social responsibility as a business strategy leads to good results and emotional satisfaction for the good done things, but apart from satisfaction, external appreciation of the made activity also appears.

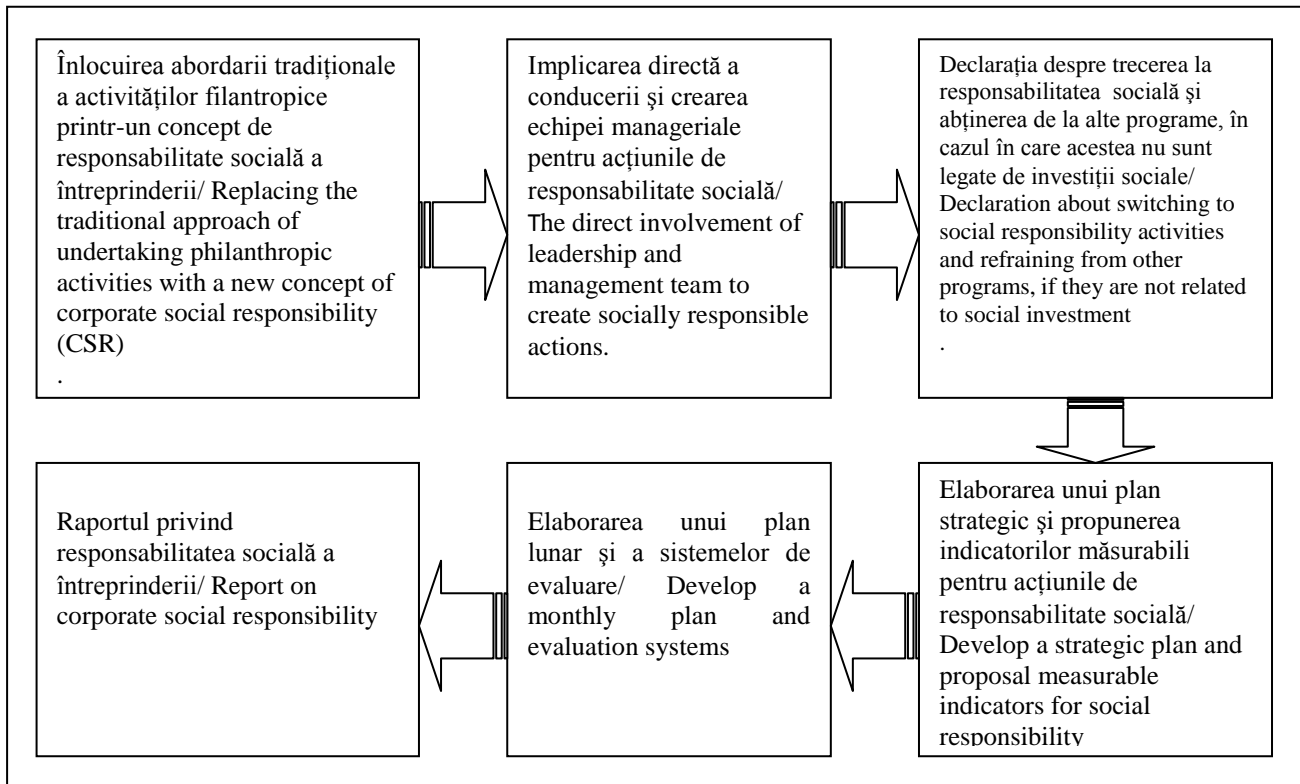
**The basic content.** Actions performed today by Moldovan enterprises in the field of social responsibility are of several forms such as: donations, philanthropy and sponsorship. The current trend of social development sets new requirements for economic agents to change philanthropic actions in social responsibility planned actions. A gradual transition from philanthropy to social responsibility can be addressed through several stages.

Along with achieving basic measures of companies' functioning is important also to realize social responsibility measures, aimed at a gradual transition from philanthropy to corporate social responsibility. In order to achieve these goals, we propose one of the methods of increasing social responsibility in companies from the Republic of Moldova for the period of integration in the European Community.

The proposed method is adapted from the model of American researcher Curt Weeden [1, p.338] that includes six stages that are represented in Figure 1.

### 1. Replacing the traditional approach of philanthropic activities from the company with a new concept of corporate social responsibility (CSR)

At this stage, corporate social responsibility actions involve additional social investments that are represented as business expenses in the process of achieving the mission, but not in the form of donations to non-profit organizations. Here there are included: sponsorships, membership fees, grants, loans, awards for research and the importance of social marketing. Also, other social responsibility actions are administrative expenses that include salaries of managers who are involved in the process of implementation of social investments from the company. Some of the social investments can be only subsidies with a major impact that are aimed at achieving the objectives required by the local community and which have a tangible and measurable effect and, of course, are related to the business objectives of the enterprise.



**Fig. 1. Etapele de adaptare a metodei de sporire a responsabilității sociale în cadrul întreprinderilor din RM/ Fig.1. Stages to adapt the method of enhancing social responsibility in enterprises from the Republic of Moldova**  
*Sursa/Source: Elaborată de autori în baza modelului Curt Weeden [1, p.338]/ Developed by the authors based on Curt Weeden model [1, p.338].*

Alegerea domeniului pentru investiții sociale se poate face în baza experienței altor întreprinderi conexe ramurale sau teritoriale. Această opțiune este specifică și pentru țara noastră. Încercările de a afla care domeniu este mai solicitat de părțile cointeresate (parteneri, acționari, clienți, societate) sunt la o etapă inițială. În urma cercetării elaborate am putea evidenția direcțiile de investiții sociale susținute de întreprinderile autohtone. Cele mai frecvente investiții sunt orientate spre perfecționarea angajaților (59,66%), activități pentru sprijinirea comunității locale (38,65%) și sprijinirea activităților culturale, sportive etc. (41,17%) (Figura 2).

Comaniile americane au tendința de a sprijini programele de educație (inclusiv pentru angajații lor) și a programelor pentru comunitatea locală. De aici rezultă că activitatea întreprinderilor din Republica Moldova în domeniul investițiilor sociale are o direcție corectă.

## **2. Implicarea directă a conducerii și crearea echipei manageriale pentru acțiunile de responsabilitate socială**

Toate acțiunile de responsabilitate socială nu au nici o șansă de succes dacă acestea nu sunt susținute de conducerea de vârf a întreprinderii. În condițiile când trecerea la investiții sociale sau acțiuni de responsabilitate socială se confruntă cu riscuri, doar conducătorul întreprinderii poate lua decizia de a cere de la managerii de departamente elaborarea și prezentarea programelor corespunzătoare. Cea mai mare problemă constă în faptul că nu întotdeauna există o persoană responsabilă de acțiuni de RSI, care să explice posibilitățile și avantajele programelor sociale.

Choice of the field for social investment can be made due to the experience of other related companies in the local branch. This option is also specific for our country. Attempts to find out which field is more requested by the interested parties (partners, shareholders, customers, society) are at an early stage. As a result of the research, we can highlight the social investment directions supported by local enterprises. The most common investments are aimed at improving employees (59.66%), activities to support the local community (38.65%) and supporting cultural activities, sports, etc. (41.17%) (Figure 2).

U.S.A. companies tend to support educational programs (including for their employees) and local community programs. Hence, the activity of enterprises from the Republic of Moldova in the field of social investments has the right direction.

## **2. The direct involvement of managers and formation of the managerial team for socially responsible actions**

All social responsibility actions have no chance to succeed if they are not supported by the top managers of the company. Given the transition to social investment or social responsibility actions face risks, only the enterprise's manager can decide to ask the managers of departments to develop and present appropriate programs. The biggest problem is that there is always a person responsible for CSR activities, that would explain the possibilities and benefits of social programs.

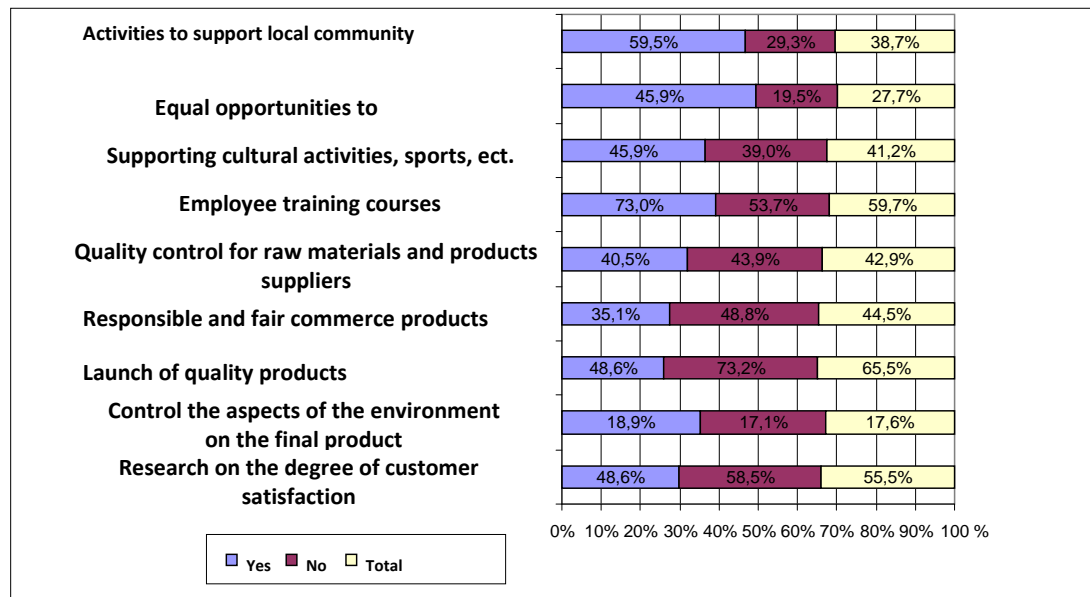


Fig. 2. Inițiativele de RSI realizate în cadrul întreprinderilor/  
Fig. 2. CSR initiatives carried out in enterprises

Sursa/Source: Elaborată de autori/Developed by the authors.

Pentru aceasta este foarte importantă realizarea unor acțiuni prin crearea echipelor manageriale și angajați executori la diferite nivele. În activitatea acestora pot să apară rezultate performante numai în cazurile când programele de îmbunătățire, inițiate de conducerea superioară, vor reflecta convingerile și interesele tuturor membrilor echipei. În acest context, întreprinderea poate înregistra îmbunătățiri fundamentale în combinarea administrării descendente și ascendente (de sus în jos și de jos în sus). Coordonarea activității echipelor respective în domeniul dezvoltării investițiilor sociale este exercitată de către unul dintre locuitorii directorului, care este obligat să elaboreze și să pună în aplicare proiecte lunare în care să fie numite persoanele responsabile de îndeplinire.

În activitatea echipelor respective este important să se respecte următoarele cerințe ale standardelor internaționale de management al calității:

- Întocmirea organigramei detaliate a întreprinderii;
- Excluderea din organigramă a funcțiilor și responsabilităților care se dublează;
- Definirea clară a aptitudinilor și competențelor fiecărei persoane;
- Descrierea clară a responsabilităților individuale;
- Stabilirea clară a schemei de autoritate;
- Impactul pozitiv al tuturor deciziilor conducerii asupra angajaților;
- Expunerea clară a regulilor și reglementărilor întreprinderii;
- Crearea unui sistem de promovare prin idei și sugestii orientate spre atingerea performanțelor umane și economice;
- Întrunirea frecventă a ședințelor scurte, operative, care pot avea loc în timpul orelor de muncă. Abordarea problemelor „din mers”. Selectarea soluțiilor optime. Luarea deciziilor rapide;
- La ședințele din afara orelor de muncă se poate discuta într-o manieră degajată și relaxantă;
- Toate ședințele au loc cu sprijinul personal al conducerii întreprinderii;
- Procesul de instruire trebuie să-i asigure fiecărui angajat cunoașterea standardelor internaționale implementate la

For this, there is very important to make some actions by creating managerial teams and executive employees at different levels. In their activity, performant results may occur only in cases when improvement programs initiated by top management, will reflect the beliefs and interests of all team members. In this context, the company may record fundamental improvements in combining top-down and bottom-up management. Coordinating the activities of those teams in the field of development of social investment is exercised by one deputy director, which is required to develop and implement monthly projects where persons responsible for the realization should be appointed.

In the work of those teams is important to meet the following requirements of international standards of quality management:

- Preparation of detailed organization chart of the company;
- Exclusion of functions and responsibilities that are doubled from the organization chart;
- Clear definition of the skills and competencies of each person;
- Clear description of individual responsibilities;
- Clear establishment of the authority scheme;
- The positive impact of all management decisions on employees;
- Clear exposure of company's rules and regulations;
- Creation of a promotion system through ideas and suggestions aimed at achieving human and economic performances;
- Frequent meetings is short and operative sessions, which may occur during working hours. Addressing the problems “on the fly”. Selection of optimal solutions. Quick decision-making;
- At meetings outside working hours there can be carried out discussions in a relaxed and relaxing way;
- All meetings are held with the support of the management staff;
- Training process should assure each employee the awareness of international standards implemented by the

întreprindere ;

- De promovat instruirea reciprocă a meseriilor conexe și performanța individuală ca teme pentru îmbunătățirea proiectelor de echipă [2].

Conducerea trebuie conștientizeze că procesul instruirii presupune obstacole temporare, cum ar fi scăderea eficacității, a volumului de producție și creșterea costurilor cauzate de graficul de instruire. Pe termen scurt, aceste pierderi sunt recuperabile. Pe termen lung, când fiecare angajat va fi în stare să presteze munca sa, sau a colegului și să obțină rezultate performante, întreprinderea își va mări potențialul de producție și cel competitiv, adaptându-se prompt la cerințele pieții.

### **3. Declarația despre trecerea la activități de responsabilitate socială și abținerea de la alte programe, în cazul în care acestea nu sunt legate de investiții sociale**

Această declarație poate evidenția multe clarități pentru părțile cointeresate. Angajații trebuie să știe că investițiile sociale sunt incluse în cheltuieli de afaceri și nu sunt deduse din salariile lor. În cazul în care selectarea temelor de programe sociale sunt în baza opiniei lor, este posibil ca aceste programe să fie sprijinite de angajați, inclusiv financiar. Managerii trebuie să înțeleagă la ce ne referim atunci când vorbim de investiții sociale: Ceea ce vrei să faci exact; Ceea ce ar trebui să faci și când; În ce măsură și în ce mod fiecare manager va fi încurajat prin implicarea în investițiile sociale; Vor exista sancțiuni în cazul, în care managerul nu participă la astfel de programe. Managerii ar trebui să se refere la investițiile sociale nu ca la o obligație împovărătoare, ci ca la o oportunitate unică. La întrebarea "Cât de mult pot să sacrifice companiile pentru programele sociale?", cercetătorii în domeniul respectiv consideră, că această sumă trebuie să constituie 2,5% din profitul neimpozitat al întreprinderilor neproducătoare și 3,5% - pentru întreprinderile producătoare. Întreprinderile producătoare se angajează să folosească pentru programele sociale numai produse calitative, luând în considerație valoarea reală a produselor pe piață.

Întreprinderilor din RM, suportând presiuni din partea autorităților locale și a organizațiilor non-profit, le este foarte greu să renunțe la acțiunile filantropice tradiționale, la care participă de mai mulți ani. Rămânând în același cadru tematic (cultură, sănătate și orfelinat), este necesar de a încerca și alte activități, de un nivel mai calitativ. De exemplu, în loc de susținerea materială specifică de sprijin pentru orfeline, ar fi bine să se organizeze un seminar pentru managerii de orfelinat și instruirea lor în atragerea de sine stătător a resurselor necesare. Având în vedere că noua politică socială va avea unele rezultate reale, apare posibilitatea de a transfera o parte din bugetul filantropic în programe inovative ale investițiilor sociale.

### **4. Elaborarea unui plan strategic și propunerea indicatorilor măsurabili pentru acțiunile de responsabilitate socială**

De regulă, investițiile sociale totdeauna sunt legate de scopurile de afaceri ale întreprinderii. Pentru o astfel de legătură sunt studiate toate necesitățile părților cointeresate. Este necesar să se înțeleagă ce potențial ar putea fi stabilit în produsele sau serviciile firmei, ce beneficii noi va primi fiecare consumator.

Sunt analizate posibilitățile de influență asupra calității vieții (problemele comunității locale – criminalitatea, educația, sănătatea, lipsa de adăpost, cultură etc.). Se evidențiază punctele de intersecție a intereselor întreprinderii cu cele ale comunității locale. Este important de a ține cont de interesele autorităților locale, a partenerilor și a concurenților. Apoi se investighează posibilitatea fiecărui program în parte, se selectează partenerii pentru a fi puși în aplicare.

Întreprinderile susțin proiectele selectate cu toate resursele de investiție și voluntari proprii. Astfel prin programele sociale

organization;

- To promote mutual training of related activities and individual performance as themes for improvement of team projects [2].

Management should be aware that the training requires temporary obstructions such as decrease of performance, of production volume and increased costs due to the training schedule. These losses are recoverable in the short term. In a long term, when each employee will be able to perform its work or it's colleague's and obtain performant results, the company will increase its production and competitive potential, adapting quickly to market demands.

### **3. Declaration about passing to social responsibility activities and refraining from other programs, if they are not related to social investment**

For interested parties, this statement may reveal more aspects. Employees should be aware that social investments are included in business expenses and they are not deducted from their wages. When selection of social programs topics is made on the basis of their opinion, it is possible that these programs could be supported by employees of the company, including in their financial aspects. Managers need to understand what we mean when we speak about social investment: What do you want exactly to do; What you should do and when; To what extent and in what way each manager will be encouraged through involvement in social investment; There will be penalties if the manager does not participate in such programs. Managers should refer to social investment not as at a burdensome obligation, but as an unique opportunity. At the question "How much can companies sacrifice for social programs?", researchers in this field consider that this amount should be 2.5% of untaxed profits of non-producing companies and 3.5% for manufacturing enterprises. Manufacturing enterprises use for their social programs only qualitative products, taking into account the real value of products on the market.

Enterprises from the Republic Moldova, bearing pressure from local authorities and non-profit organization, give up very difficult to traditional philanthropic actions that they participate in for a long time already. Remaining in the same framework (culture, health and orphanages), it is necessary to try new activities, with a new qualitative level. For example, instead of specific material support to orphanages, it would be good to organize a seminar for managers of orphanages and their training in attracting necessary resources independently. Since the new social policy will have some real results, it is possible to transfer a part of the philanthropic budget in innovative programs of social investments.

### **4. Development of a strategic plan and proposal of measurable indicators for social responsibility actions**

Social investments are usually linked to the business goals of the enterprise. For such a link, there are studied all the needs of all concerned parties. It is necessary to understand what potential could be established within the products or services of a company and what benefits will be received by each consumer.

There are analyzed the possibilities of influence on quality of life (local community issues – crime, education, health, homelessness, culture and so on). There are highlighted the intersection points of company's interests with those of the local community. It is important to take into account the interests of local authorities, partners and competitors. Then, there is investigated the possibility of each program, there are selected partners in order to be implemented.

Companies support selected projects with all investment

promovate întreprinderea își sporește imaginea, iar rezultatul în marketing este mult mai bun decât rezultatul de pe urma promovării sau publicității.

#### 5. Elaborarea unui plan lunar și a sistemelor de evaluare

În mod real lucrările la realizarea proiectelor de investiții sociale trebuie să fie similare cu activitățile de bază. Prin urmare, planul de lucru pentru investițiile sociale va fi similar cu oricare alt plan curent. De asemenea este necesar, în măsura posibilităților, de a monitoriza și evalua eficiența programelor. Evidențierea beneficiilor de afaceri în investițiile sociale și implicarea oamenilor în acțiunile de caritate se bazează pe 2 motive principale. În primul rând, este un subiect important și interesant pe care îl susțin. În al doilea rând, ei retrăiesc emoțional problema oamenilor care cer ajutor. De aici putem menționa ideea, că dacă nu sunt destule motive de implicare în acțiunile de RSI, nu trebuie de implicat. Dacă managerii se decid însă, este important să se caute o astfel de motivație de afaceri pentru a apropia acțiunile filantropice de obiectivele afacerii propriu-zise.

#### 6. Raportul privind responsabilitatea socială a întreprinderii

Cea mai răspândită formă a rapoartelor sociale sunt rapoartele anuale. De obicei ele sunt destinate pentru publicul larg și toate părțile cointeresate. Rapoartele sociale cuprind un spectru larg al importanțelor sociale ale proiectelor. În primul rând, o declarație de scop. Multe companii declară paralel cu misiunile de investiții sociale și misiunea companiei. În al doilea rând, va fi util ca raportul să conțină o scurtă descriere a gestionării planului de investiții sociale. În calitate de variantă se poate propune planul treptat de trecere la investițiile sociale. În al treilea rând, trebuie să fie clare sursele de finanțare a programelor.

Pentru a explica publicului și tuturor părților interesate cât de multe cheltuieli se fac pentru programele sociale, nu este necesar de a arăta sursele de informații interne, de a face publice informațiile confidențiale. Dacă întreprinderea face cheltuieli de 1% din venitul impozabil pentru programele sociale, această cifră ar trebui să corespundă realității. Dacă voluntarii întreprinderii au lucrat în sumă de 100 mii lei pe an, este necesar de explicat, cum a fost evaluată ora de lucru.

Este rezonabil de a include în raportul anual o secțiune privind investițiile sociale. De ex., investițiile pentru personalul întreprinderii, siguranța la locul de muncă, dezvoltarea unui mediu concurențial etc. Participarea întreprinderii în asociații, la dezvoltarea mediului de afaceri de asemenea se consideră investiții sociale, deoarece acestea pot afecta pozitiv consumatorii și comunitatea locală. Este rezonabil să se precizeze în raportul social formele prin care se pun în aplicare programele sociale (de sponsorizare, programe de finanțare, donații, cotizații de membru, personalul de voluntariat etc.).

**Concluzia** este evidentă: O întreprindere, care dorește să activeze pe termen lung și să rămână competitivă în contextul unei economii tot mai globalizate prin tendința de aderare în viitor a RM la UE, trebuie să elaboreze strategii și politici în vederea transformării firmei într-o afacere responsabilă din punct de vedere social.

resources and their own volunteers. In such a way, the company increases its image through the promoted social programs and the marketing result is much better than the result from promotion or advertising.

#### 5. Development of a monthly plan and evaluation systems

In real terms works on realization of social investment projects should be similar to core activities. Therefore, social investment work plan will be similar to any current plan. It is also necessary to monitor and evaluate the effectiveness of programs where possible. Highlighting the business benefits in social investment and involvement of people in charity are based on two main reasons. First of all, it is an important and interesting subject that they support. Secondly, they relieve the emotional problem of people who ask for help. From here we can mention the following idea, if there are not enough reasons to engage in CSR activities, you should not involve into them. But if managers decide, it is important to look for such a business motivation to make closer the philanthropic actions to the business' objectives.

#### 6. Report on corporate social responsibility

The most common form of social reports are the annual reports. Usually they are intended for the general public and all interested parties. Social reports cover a wide range of important social projects. First of all - a statement of purpose. Many companies have together with the social investment missions the company's mission. Secondly, the report will be useful to have a brief description of the management plan of social investments. As a variant, there can be proposed the gradual plan of passing to social investments. Thirdly, the financing sources for programs should be clearly specified.

In order to explain the public and all interested parties how much spending are made on social programs, it is not necessary to present the internal information sources or to make public confidential information. If the company is spending on social programs 1% of taxable income, this figure should correspond to the reality. If volunteers of the company have worked in the amount of 100 thousand lei per year, it is necessary to explain the assessment of the work hour.

In the annual report, it is reasonable to include a section on social investments, for example, investments in personnel, safety at work, developing a competitive environment, etc. Enterprise's participation in associations, development of the business environment also is considered as social investment, because they can positively affect consumers and the local community. It is reasonable to present in the social report the forms through which social programs are implemented (sponsorships, funding programs, donations, membership fees, voluntary staff, etc.).

The **conclusion** is clear: A company wishing to operate in the long term and remain competitive in the context of an increasingly globalized economy through the trend of the future membership of the Republic of Moldova in the European Union should develop strategies and policies to transform the company into a socially responsible business.

#### Referințe bibliografice / References

1. ТУРКИН, С. Как выгодно быть добрым. Сделайте свой бизнес социально ответственным. Москва: Альпина Паблшер, 2007. 384 с. ISBN 5-9614-0472-2.
2. KOBAYASHI, I. 20 de chei ale succesului. Program practic de revoluționare a întreprinderilor. Chișinău: Ed. Arc, 2001. ISBN 9975611958.
3. JOHNSON, Homer H. Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance. In: Business Horizons. 2003, vol. 46 (6), pp. 34-40.
4. OPREA, L. Responsabilitatea Socială Corporatistă. București: Tritonic, 2005. 159 p. ISBN 973-733-056-0.
5. PORTER, M. Strategie concurențială. Manual de supraviețuire și creare a firmelor în condițiile economiei de piață. București: Teora, 2001. 344 p. ISBN 9732004177.

Recomandat spre publicare: 20.03.2013