

CUPRINS

I. SCURTĂ INTRODUCERE

II: ANALIZA DE CONTEXT

III: METODOLOGIA CERCETĂRII

IV: VALIDAREA EȘANTIONULUI

V: INTERPRETAREA REZULTATELOR

VI: ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

ANEXE

ANEXA 1: Chestionar adresat reprezentanților mediului de afaceri din România

ANEXA 2: Demografia întreprinderii. Validarea eșantionului

ANEXA 3: Tabele, grafice și teste statistice

ANEXA 4: Surse de referință

Opțiuni valorice pentru un mediu antreprenorial integrat

Sondaj de opinie realizat în cadrul proiectului

„Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”, finanțat din Fondul pentru relații bilaterale la nivel național Apelul III, Programul RO01 - Asistență tehnică și Fondul Bilateral la Nivel Național – Aree Prioritare: Justiție și Afaceri Interne, implementat de *Asociația Română pentru Transparență Transparency International România și Transparency International Norway*.

Raport de cercetare realizat de SC KATALYV BUSINESS CONSULTING GROUP SRL

Email: office@katalyv.com

www.katalyv.com

TEL: +40742.280.389

RAPORT DE CERCETARE

I. SCURTĂ INTRODUCERE:

Raportul de cercetare formalizează rezultatele sondajului de opinie, care reprezintă o parte componentă a proiectului „Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”, finanțat din Fondul pentru relații bilaterale la nivel național Apelul III, Programul RO01 - Asistență tehnică și Fondul Bilateral la Nivel Național – Aree Prioritare: Justiție și Afaceri Interne, implementat de *Asociația Română pentru Transparență Transparency International România și Transparency International Norway*. Proiectul anterior menționat își propune derularea unei campanii de advocacy și de promovare a politicilor anticorupție, conformitate și integritate în mediul de afaceri din România.

Scopul sondajului de opinie, la care au participat 300 de firme din mediul de afaceri românesc, este acela de a identifica valori care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și comportamentul integru recunoscut de companiile românești.

II. ANALIZA DE CONTEXT

Această secțiune reprezintă un demers descriptiv al mediului de afaceri din România, pornind de la date generale (statistica și dinamica întreprinderilor, distribuții multicriteriale – în profil teritorial, pe domenii de activitate economică – problematică și perspective) și continuând cu aspecte specifice ce descriu universul valoric antreprenorial (cu referire la etică, integritate, conformitate față de normă, transparență etc.).

Din punct de vedere metodologic, descrierea contextuală reprezintă o analiză secundară (prin faptul că s-a făcut apel la informații și date cantitative relevante, existente în statistici, rapoarte, studii, documente de politici publice etc.).

Din perspectivă generală, potrivit datelor Oficiului Național al Registrului Comerțului (ONRC, vezi <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici?id=243>), la data de 31.09.2016 existau înregistrate un număr de 803.393 de persoane juridice active, cele mai multe (222.388, reprezentând 27,7%) fiind concentrate în regiunea de dezvoltare București – Ilfov. Relevanța invocării acestei surse (alături de altele, complementare) stă nu numai în dinamica mediului de afaceri (așa cum vom vedea), ci și în validarea reprezentativității eșantionului. Complementar, datele INS arată că la nivelul anului 2014 (ultimele date

disponibile) existau 507440 de întreprinderi active¹, în valori procentuale, distribuția la nivel regional fiind similară (concentrare pe Bucurști-Ifov și, la mare distanță, Nord Vest).

Utilizarea criteriului “Număr de întreprinderi active pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev.2, arată că aproape trei sferturi dintre întreprinderile active (mai exact 72,7%) sunt concentrate pe următoarele activități economice:

- Comerț cu ridicata și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor (34,7%);
- Activități profesionale, științifice și tehnice (11,2%);
- Industria prelucrătoare (9,5%);
- Construcții (9,4%);
- Transport și depozitare (7,8%);

Dinamica întreprinderii dezvăluie aspecte interesante după trecerea peste șocul crizei economico-financiare. Potrivit datelor companiei de consultanță și rating Coface² arată că debutul crizei a coincis cu predilecția persoanelor cu inițiativă de a-și restrânge activitatea (PFA, întreprinderi individuale etc.) și a renunța la SRL-uri (societăți cu răspundere limitată), pentru ca în acest an să se constate o revenire la situația din 2008, fapt ce poate fi interpretat ca nou semnal pozitiv pentru economie.

De altfel, această dilema centrală ocupă agenda publică în ultima perioadă: competitivitate versus salarizare (decentă). Abordarea este, în majoritatea cazurilor, greșită pentru că, în fapt nu există un clivaj. Aplicarea conceptului de muncă decentă, integritatea și etica în afaceri sau responsabilitatea socială sunt elemente care, dacă ar fi articulate strategic, ar putea asigura performanța economică și un nivel rezonabil de trai (prin prisma salarizării, a puterii de cumpărare). Altfel, nu numai că nu sunt rezolvate problemele care au devenit o plagă socială (corupție, lipsă de integritate și comportament etic), dar ajung să pice în derizoriu/ să devină un lux alte valori care ar trebui să fie pilonii relației angajat-angajator (egalitate de șanse și de tratament, nediscriminare, dialog, promovare meritocratică etc.).

O analiză realizată de Ziarul Financiar³ arată că, în cadrul companiilor multinaționale, veniturile per angajat sunt aproape duble față de cele realizate în cadrul companiilor românești. Acest fapt indică nu numai că productivitatea muncii în multinaționale este mai ridicată, ci și o diferență culturală majoră: în firmele multinaționale superioritatea managementului nu constă în cantitatea de inteligență, ci în existența unui sistem cu proceduri bine puse la punct (care are capacitatea de a diminua semnificativ potențialele

¹ Pentru conformitate, se poate consulta baza de date TEMPO ONLINE, serii de timp, Rezultatele căutării – Numărul întreprinderilor active, pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev.2, clase de mărime după numărul de salariați, macroregiuni, regiuni de dezvoltare și județe (www.insse.ro).

² www.coface.ro (secțiunea Stiri-Publicatii).

³ www.zf.ro. Pentru conformitate, a se accesa link-ul: <http://www.zf.ro/companii/o-statistica-ingrijoratoare-despre-capitalul-autohton-puterea-de-angajare-a-top-10-firme-romanesti-este-la-jumatate-fata-de-cea-a-strainilor-15859949>

pierderi sau rebuturi) dar și a unei viziuni gloabale (în contradicție cu viziunea mai dergabă locală a companiilor autohtone).

Pe de altă parte, un studiu de actualitate⁴ care radiografiază mediul de afaceri românesc arată că unul din patru antreprenori consideră că România va oferi un mediu prietenos pentru ei în maxim 5 ani, iar 51% dintre cei chestionați consideră că în ultimul an mediul de reglementare și fiscalizare s-a îmbunătățit în România.

Este însă relevant optimismul în creștere al antreprenorilor (2016 față de 2015⁵). Per ansamblu, 66% dintre antreprenorii români consideră (în 2016) că România va oferi un mediu prietenos pentru afaceri în mai puțin de 10 ani, față de 55% în 2015. O îmbunătățire spectaculoasă în percepție s-a constatat mai ales în rândul antreprenorilor foarte pesimiști. Astfel, datele barometrului arată că procentul celor care consideră că mediul antreprenorial românesc va deveni prietenos peste 30 de ani a scăzut față de 2015 cu 14 puncte procentuale.

Optimismul nu se manifestă însă și în domeniul măsurilor de reducere a birocrăției, în contextul efortului de conformare cu legile în vigoare. Cei mai mulți antreprenori (42%) spun că nu a existat nicio măsură semnificativă în această zonă de mare interes pentru antreprenori, mulți dintre aceștia așteptând rezultatele comisiei “De tăiat hârtii” (măsură aflată pe agenda cabinetului Cioloș). 6% dintre respondenți au indicat o oarecare îmbunătățire a sistemului public administrativ și o debirocratizare, prin simplificarea declarațiilor fiscale și facilitarea accesului electronic la informații din acest domeniu.

Din perspectiva tematicii centrale abordate în sondajul nostru (valorile mediului de afaceri românesc), este extrem de relevantă dinamica răspunsurilor la întrebarea “*Este antreprenoriatul susținut de mentalitățile și valorile românești?*” (întrebare prezentă și în edițiile anterioare ale barometrelor antreprenoriale). Îmbucurător este faptul că 2016 reprezintă practic a doua ediție a studiului când majoritatea antreprenorilor cred că societatea românească susține inițiativa privată. Tot în seria informațiilor optimiste, se remarcă faptul că percepția negativă a scăzut de la 59% în 2014, la 46% în 2015 și la 35% în 2016. Schimbarea de percepție din acești ultimi doi ani este explicată de autorii barometrului pe seama creșterii vizibilității antreprenorilor în mass media (prin modalități diverse - expunerea poveștilor lor de succes, prezentarea unor competiții dedicate antreprenorilor, prezentarea poveștilor de succes ale startup-urilor etc.). În același timp, inițiativele de sprijinire a antreprenoriatului s-au înmulțit și ele – de exemplu, evenimente dedicate inițiativelor private, programe de mentorat, training-uri și ateliere de antreprenariat. În fine, 47% dintre antreprenorii maturi consideră că percepția societății

⁴ Barometrul antreprenoriatului românesc, ediția a IV-a, 2016, realizat de Ernst & Young România (pentru conformitate, o sinteză a rezultatelor Barometrului poate fi consultată aici: http://cursdeguvernare.ro/wp-content/uploads/2016/05/EY_Barometrul-antreprenoriatului-romanesc_2016_sinteza.pdf).

⁵ Antreprenorii vorbesc. Barometrul antreprenoriatului românesc, ediția a III-a, 2015 realizat de realizat de Ernst & Young România (<http://www.eyromania.ro/>).

față de categoria pe care o reprezintă a evoluat pozitiv în 2015. La cealaltă extremă, 7% dintre cei chestionați resimt o deteriorare considerabilă a modului în care sunt percepuți de societate, în timp ce un procent destul de mare (10%) nu pot aprecia dacă s-a petrecut o modificare în mentalitatea românească față de antreprenori. Ca dinamică, o analiză longitudinală arată că:

- în 2014 numărul celor care considerau că s-a îmbunătățit percepția față de antreprenori era egal cu al celor care considerau că a rămas aceeași;
- în 2016, cei care consideră că percepția s-a îmbunătățit sunt aproape de două ori mai numeroși decât cei care cred că aceasta nu s-a schimbat.
- autorii barometrului avansează ipoteza potrivit căreia, dacă tendința va continua în 2017, se va înregistra o percepție pozitivă de peste 50% în privința mentalităților privind inițiativa privată.

Așa cum am văzut, cercetarea prezentată mai sus este relevantă inclusiv din perspectiva valorilor care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și a comportamentului integru recunoscut de companiile care își derulează activitatea în România. Chiar dacă este vizat preponderent mediul de afaceri, perspectiva instituțională (instituții, legislație și mai ales politici publice) nu trebuie exclusă din analiză având în vedere interdependențele și interacțiunile dintre cele două sisteme (privat și public). De altfel, deși termenul de „integritate” este de multe ori utilizat ca antonim al corupției, acesta nu înseamnă doar lipsa corupției, ci presupune promovarea și implementarea unor practici instituționale vizând îmbunătățirea comunicării și a transparenței procesului de luare a deciziilor publice (principiul potrivit căruia interesul general prevalează interesul privat), respectarea principiilor transparenței și competitivității de către actorii economici, dar și publici, precum și asigurarea unei bune administrări în sensul economicității, eficacității și eficienței.

În ceea ce privește inițiativele instituționale vizând asigurarea unui mediu de afaceri bazat pe etică, integritate și conformare în fața legii, nu ne propunem să facem un istoric al acestor demersuri (existând riscuri unor derapaje, pe fondul inconstanței unor politici publice), ci doar ne propunem câteva comentarii punctuale (pe baza unor documente strategice de date relativ recente).

Spre exemplificare, remarcăm faptul că Strategia Guvernamentală pentru îmbunătățirea și dezvoltarea mediului de afaceri 2010-2014 cuprindea la Acțiunea 2.1.5. (Elaborarea și adoptarea de coduri de etică și conduită ca măsuri de promovare a integrității și comportamentului responsabil în desfășurarea activităților de lobby pentru influențarea politicilor publice) un set de măsuri și obiective care vizau, printre altele:

- Modificarea legislației în domeniul achizițiilor publice (Ordonanța 34/2006) și crearea de mecanisme de departajare a ofertanților care au adoptat principiile eticii și integrității în afaceri (Măsura 2.2);

- Creșterea transparenței actului decizional, al politicilor publice prin stimularea și promovarea comportamentului responsabil și integrității în afaceri (Obiectivul Specific 2, parte integrantă din măsura mai sus menționată);

Dintre măsurile vizate pe termen mediu enumerăm:

- Introducerea mecanismului periodic de evaluare a impactului pentru toate politicile publice;
- Creșterea rolului de auto-reglementare în domeniul integrității și al conduitei etice prin adoptarea pe scară largă a Codurilor de Integritate;

În ceea ce privește întreprinderile mici și mijlocii, actuala strategie guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului IMM-urilor și îmbunătățirea mediului de afaceri din România – Orizont 2020 – vizează și aspecte din zona eticii și integrității în afaceri⁶. Astfel, în seria pachetelor de măsuri, în cadrul Direcției de Acțiune nr. 1 (Sprijinirea și promovarea antreprenoriatului) una dintre măsuri vizează promovarea comportamentului etic în afaceri și sprijinirea întreprinzătorilor onești care doresc să înceapă o afacere.

Cu toate acestea, măsura în cauză a fost insuficient susținută, singurele activități asumate strategic (acțional) fiind cele legate de organizarea unor evenimente publice pe tema eticii în afaceri.

Altfel, etica în afaceri reprezintă unul dintre principiile generale care stau la baza prezentului document strategic, alături de (listare selectivă):

- Concurența⁷ liberă și loială pe piață;
- Tratarea egală și echitabilă a tuturor operatorilor economici de către autoritatea publică;
- Implicarea efectivă a tuturor factorilor interesați;
- Creșterea transparenței politicilor publice, a actului decizional și a modului de aplicare a măsurilor de către guvern;

O cercetare⁸ asupra mecanismelor de instituționalizare a eticii în companii arată că, la nivelul anului 2011, în mediul de afaceri românesc, preocuparea pentru reglementări/

⁶ Sursa: www.immoss.ro (documentul poate fi consultat aici: http://www.minind.ro/IMM_2016/HG_nr_859_din_2014.pdf).

⁷ Legislația românească a trebuit (și va trebui) să respecte legislația comunitară în materie. De altfel, dacă ne referim numai la loialitate ca valoare din zona integrității, menționăm faptul că, în rezoluția sa din 16.12.2003 cu privire la organizarea pieței și regulile concurenței pentru profesiile liberale, Parlamentul European a concluzionat că sunt necesare reguli în contextul specific al fiecărei profesii mai ales în ce privește organizarea acesteia, calificările, etica profesională, controlul, responsabilitățile, imparțialitatea, competența membrilor, prevenirea conflictelor de interese și a publicității mincinoase, etc., astfel încât consumatorul final să dispună de garanțiile necesare, cu condiția ca aceste reguli să nu constituie restricții la adresa concurenței.

⁸ *Integritatea în mediul de afaceri din România*, raport realizat în cadrul proiectului “Împreună pentru integritate, responsabilitate socială și dezvoltare durabilă”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013 și derulat de Transparency International – România (TI-RO) în perioada 2011-2013 (București, 2011, www.transparency.org.ro).

mecanisme/ procese/ practici în domeniul eticii, integrității, conformității și responsabilității era, mai degrabă, rezultatul prezenței companiilor străine - și nu al conștientizării nevoii de integritate (de către actorii locali). Astfel, din cele 631 de companii, numai 117 aveau un cod de etică, în timp ce restul de 514, adică 81.5% din totalul firmelor analizate, nu dovedeau un interes aparte pentru un mod mai responsabil de a face afaceri.

Corelat cu acest stadiu incipient de instituționalizare a eticii, studiul menționat a constatat un nivel extrem de scăzut de transparență organizațională. Astfel, un procent de 64% (din cele 631 de firme cuprinse în eșantion) nu oferă suficientă transparență în legătură cu informațiile care, potrivit legii, ar trebuie să aibă caracter public.

În ceea ce privește existența codurilor de etică în cadrul entităților economice, s-a constatat că prezența codurilor de etică în mediul de afaceri românesc este specifică numai firmelor cu capital străin care operează pe piața românească (existența codurilor se datorează în cea mai mare măsură acestora). Astfel, din totalul firmelor care aveau coduri de etică postate pe pagina web, cvasi-majoritatea (86%) erau cu capital străin și numai 5% - cu capital exclusiv românesc. În concluzie, se pare că firmele cu capital străin stau la baza apariției acestui fenomen în mediul de afaceri românesc.

Cu toate acestea, una dintre cele mai valoroase concluzii ale studiului de referință este aceea că între cifra de afaceri și prezența codurilor de etică există o corelație directă (altfel spus, cu cât cifra de afaceri a companiilor este mai mare, cu atât prezența unui cod de etică este mai probabilă). O posibilă explicație este aceea că, în general, firmele cu o performanță financiară mai bună vor încerca întotdeauna să-și conserve/ apere investițiile și performanța.

În fine, în perioada de referință (2011, anul elaborării cercetării) s-a constatat că problema responsabilității unei companii se pune preponderent în termeni juridici – și mai puțin în termeni etici. O analiză calitativă derulată în cadrul studiului a arătat că majoritatea codurilor pe care firmele le-au dezvoltat sunt coduri de conduită profesională, având foarte puțin de-a face cu latura morală și comportamentală.

Strategia națională anticorupție pe perioada 2016-2020⁹ semnalează, de altfel, necesitatea intensificării eforturilor de consolidare a **integrității în mediul de afaceri**, inclusiv în întreprinderile publice, mai ales prin: implementarea unui plan de integritate, dezvoltarea și aplicarea codului etic al companiei, instituirea de mecanisme pentru protecția avertizorilor în interes public, aplicarea măsurilor preventive pentru funcțiile sensibile și a mecanismelor de tratare a incidentelor de integritate.

⁹ Pentru conformitate, vezi Hotărârea Guvernului nr. 583/2016 privind aprobarea Strategiei naționale anticorupție pe perioada 2016-2020, a seturilor de indicatori de performanță, a riscurilor asociate obiectivelor și măsurilor din strategie și a surselor de verificare, a inventarului măsurilor de transparență instituțională și de prevenire a corupției, a indicatorilor de evaluare, precum și a standardelor de publicare a informațiilor de interes public (<http://www.just.ro/publicarea-formei-revizuite-a-proiectului-strategiei-nationale-anticoruptie-2016-2020/>).

În plus, s-a recomandat includerea riscurilor de mituire a funcționarilor publici străini sau a personalului contractual străin, conform Convenției OCDE, în sesiunile de formare profesională la care participă reprezentanții mediului de afaceri.

Studiul menționat arată că în ultima perioadă s-a înregistrat o diversificare a domeniilor unde corupția își face simțită prezența. Acest aspect este valabil și astăzi, ținând cont de faptul că au devenit din ce în ce mai dese fenomenele de corupție care se manifestă în interiorul mediului de afaceri. Astfel, există semnale că au început să prindă amploare comportamente asociate fenomenului de corupție la nivelul agenților economici – dar de data aceasta este vizată relația dintre două sau mai multe entități economice. Probabil că aceste fenomene s-au exacerbat o dată cu apariția crizei economico-financiare, goana după resurse necesare supraviețuirii/ dezvoltării firmei fiind, probabil, unul dintre factorii favorizanți.

Pe lângă corupție, discriminarea, hărțuirea sexuală, utilizarea bunurilor companiei în interesul propriu al angajatului, nerespectarea confidențialității, abuzurile asupra angajaților, sunt câteva exemple dintr-o listă de fenomene întâlnite în mediul de afaceri românesc.

Din perspectiva practicilor/ mecanismelor de prevenire a incidentelor de corupție/ etică, studiul arată că, la nivelul anului 2011, din cele 631 de companii cuprinse în eșantion, doar 18.5% aveau un cod publicat pe pagina proprie de Internet (aici, accepțiunea de cod este largă: un cod de etică, un cod de conduită, o declarație asupra valorilor companiei etc. aceste cifre ne îndeamnă să credem că, cel puțin pentru perioada de referință, mediul de afaceri românesc nu accesa asemenea practici/ mecanisme de comportament organizational etic (vom vedea că și în cazul prezentului studiu lucrurile nu s-au îmbunătățit semnificativ).

Chiar și în ipoteza în care ar fi existat asemenea coduri, la nivelul unor companii (dar ele nu ar fi fost vizibile/ publicate pe pagina web a firmei respondente), rămâne sigur o altă problemă legată de lipsa de transparență (poate și pe fondul neînțelegerii rolului unui astfel de document). Putem concluziona că aceste documente fie nu erau publice (la momentul colectării datelor), fie efectiv nu erau utilizate de firme în relația cu furnizorii, clienții și mediul de afaceri în ansamblul său.

Din punct de vedere al distribuției teritoriale, la nivelul anului 2011 se constata predilecția firmelor din orașele mari de a publica un cod de etică (pe paginile proprii de Internet) – excepția fiind prezentă în cazul județului Ilfov, explicația constând în proximitatea acestor companii față de București. Prin extrapolare, probabil că în interiorul aglomerațiilor urbane, bunele practici se difuzează mai repede decât în zonele cu densitate mai mică de firme. Mai mult, prezența codurilor de etică - cu precădere în companiile din centrele urbane - se datorează mai degrabă dimensiunilor firmelor, în contextul proliferării unui mediu competitiv.

O altă corelație interesantă constatată este aceea dintre numărul mediu de angajați și frecvența firmelor care au coduri de etică. Astfel, codurile de conduită sunt mai des întâlnite în acele sectoare de activitate în care forța de muncă are un volum mai mare. Este posibil ca managementul firmelor mari să simtă o mai mare nevoie de a avea mecanisme de natură să asigure un comportament dezirabil din partea angajaților (mai ales că responsabilitatea într-o organizație de mari dimensiuni este mai greu de gestionat, iar faptele neetice pot fi mai dificil de depistat și, după caz, sancționat).

Avertizarea de integritate în contextul economic românesc

Deși în ceea ce privește avertizarea de integritate, în legislația românească nu există dispoziții legale specifice și aplicabile sectorului privat. Legea nr. 571/ 2004 privind protecția personalului din autoritățile și instituțiile publice prevede un mecanism de protecție a avertizorilor în cazurile în care aceștia pot suferi represalii (fie în mod direct, fie indirect), în legătură cu plângerile sau raportările formulate de către aceștia – referitoare la încălcări ale legii. Relevant este, însă, că acest mecanism poate fi extrapolat avertizorilor care semnalează fapte de corupție sau incidente de integritate în care sunt implicați (direct sau indirect) inclusiv reprezentanți ai unor firme. Un alt beneficiu este acela că actuala legislație, poate reprezenta un reper/ ghid pentru toți agenții economici care intenționează să-și dezvolte politici interne de integritate.

Avertizarea de integritate se bazează pe un set de principii dezirabile social (inclusive normativ), cele mai importante fiind reprezentate de principiul responsabilității (semnalările de încălcare a legii trebuie să fie însoțite de dovezi care să susțină fapta sesizată), de principiul bunei credințe (raportarea faptei trebuie să se facă cu convingerea că încălcarea este o realitate), respectiv de principiul echilibrului (persoană nu se poate prevala de dispozițiile legii pentru a diminua sancțiunea administrativă sau disciplinară pentru un act de un caracter mai grav).

Studiul realizat de Transparency International România (menționat anterior) aduce în prim plan câteva constatări interesante, relevante și în contextul derulării cercetării noastre.

În primul rând, s-a constatat că, la nivelul anului 2011, în sectorul privat se manifestau două tendințe opuse cu privire la aplicarea mecanismelor de integritate: (1) în cazul companiilor mari, exista un interes semnificativ pentru mecanismul avertizorului de integritate – probabil în contextul mai larg al politicilor specifice de guvernare corporativă; (2) în cazul firmelor de dimensiuni medii sau mici, se pare că acestea nu manifestau un interes relevant pentru dezvoltarea unor politici interne privind avertizorii de integritate. O explicație plauzibilă (în contextul acelor situații dihotomice constatate) trebuie corelată cu lipsa, la nivel național, a unui cod de guvernare corporativă. Pe de altă parte, se pare că principalii actori din mediul de afaceri nu erau foarte dispuși să introducă politici de

avertizare - acestea fiind percepute drept o încălcare a confidențialității și a secretelor firmelor lor.

Mai mult decât atât, s-a constatat că documentele din zona avertizării de integritate fie erau considerate confidențiale (motiv pentru care ele nu erau publicate de pagina web a companiilor cuprinse în eșantion), fie aceste documente pur și simplu nu existau decât la nivel formal/ declarativ.

O altă concluzie a fost aceea că practicile preventive referitoare la incidentele de integritate sau etice se situa la un nivel precar. Se pare că, la vremea respectivă (2011), nu se conștientiza îndeajuns faptul că, în raport cu beneficiile, costurile de implementare a unor politici de prevenire erau practic ne semnificative.

În privința existenței și/ sau funcționalității unor mecanisme interne de sesizare a incidentelor etice și de conformitate, studiul arăta că doar 60% dintre companiile investigate au menționat că există un sistem intern de semnalare, evident anonimă, a incidentelor de etică și conformitate. Restul de 40% dintre firme au afirmat că nu există un astfel de sistem. Autorii studiului de referință avansează chiar ideea potrivit căreia liniile verzi de etică funcționează doar pentru angajați (aceștia neștiind însă cum să acceseze o asemenea facilitate), nu însă și pentru terții – respectiv pentru alte persoane interesate, din exteriorul organizației, care ar putea avea informații despre unele abateri relevante de la normele codului de etică al respectivei companii.

*

O analiză documentară a literaturii de specialitate dedicate incidenței valorilor de etică, integritate și conformitate în mediul de afaceri arată că, în România, inițiativele dedicate acestei tematici sunt relativ sporadice (fără a fi inexistente totuși – vezi, de exemplu, studiile analizate mai sus). Altfel, am putea spune că există mai degrabă demersuri ce vizează aspecte manageriale (stiluri de management, tipologia managerului român, impactul crizei asupra mediului de afaceri, interacțiunile între instituții/ politici publice și acesta etc.) decât axiologice.

Pe de altă parte, un raport¹⁰ privind efectele politicilor de bună guvernare și de etică în administrația centrală (participante – 26 state membre, mai puțin România) arată că, atâta vreme cât politicile de etică concentrate pe reflectarea “senzaționalului”, politicienii și managerii sunt mai puțin interesați de acestea (în politicile ulterioare adoptării unor decizii) – numai o singură țară raportând că politicile de etică sunt în mare parte bazate pe valori. Mai mult, se pare că discuțiile privind corupția sunt mult mai populare decât

¹⁰ Christoph Demmke, Timo Moilanen - Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis (Study for the 57th Meeting of the Directors General responsible for Public Services in EU Member States and European Commission), European Institute of Public Administration, 2011. Pentru conformitate, puteți accesa link-ul: https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/moderner_arbeitgeber/personalentwicklung/international/dokumente/ETHICS_REPORT_FINAL.pdf.

dezbaterile cu privire la problemele post-angajare sau la fenomenul de mobbing, de exemplu.

Urmând distincția clasică între manageri și lideri, raportul analizat aduce în prim plan conceptul de concucere etică, respectiv importanța unui leadership al eticii.

Contextul în care se plasează această idee pleacă de la premisa că, de multe ori, managerul public trebuie să acționeze rapid într-o zonă gri (marginală) în cazul în care legile sunt silentioase (nu-și produc efectele, sunt neuzite) sau confuze, desi unii dintre manageri sunt încă tributari prejudecății potrivit căreia problematizările din domeniul eticii sunt artificiale și nepractice. Dar lipsa de leadership etic conduce la adâncirea clivajului dintre teorie și practică. Un studiul comandat de Ministerul de Interne din Olanda (2007), invocat în cadrul raportului, arată că o mare parte dintre angajați sunt nemulțumiți de o serie de probleme ce vizează inexistența unor practici de conducere etică, gradul scăzut de conștientizare în privința eticii, respectiv lipsa unei culturi a eticii.

Cu toate acestea, managementul eticii dintr-o perspectivă ambivalentă - sectorul public și privat - implică o serie de caracteristici comune. Astfel, pentru a fi eficace, gestionarea etică trebuie să îndeplinească următoarele condiții prealabile:

- trebuie să existe o viziune de management;
- trebuie să existe un actor central cu responsabilități în domeniul eticii;
- trebuie să existe ținte și obiective clare;
- politicile de etică concrete trebuie să fie în concordanță cu obiectivele,
- alegerea instrumentelor trebuie să fie coerentă;
- politicile de etică trebuie să fie comunicate în mod continuu membrilor organizației;
- similar, politicile de etică trebuie să fie evaluate în mod continuu/ monitorizate și evaluate periodic.

Pe de altă parte, în sectorul privat, succesul unui stil de management etic depinde în mare măsură de: (1) integrarea politicilor de etică în alte politici ale companiei, (2) valorile organizaționale îmbrățișate - de orientare, de comunicare, de sensibilizare și de prevenire.

În consecință, sarcina principală a managementului orientat etic nu este numai de a penaliza greșelile/ abaterile, ci și de a preveni/ descuraja incidentele de etică/ integritate – de aici și importanța adoptării unor măsuri, cum ar fi formarea/ instruirea personalului, precum și implementarea codurilor de conduită la nivelul companiei/ grupului de firme din cadrul acesteia.

Pe de altă parte, potrivit OCDE, un cadru de integritate trebuie să îndeplinească patru funcții importante, și anume: (1) determinarea și definirea integrității; (2) ghidarea spre valorile de integritate; (3) monitorizarea integrității; (4) implementarea mecanismelor de integritate.

Abordarea OCDE aduce în prim plan importanța constuirii unei infrastructuri care să servească obiectivelor managementului etic: o infrastructură de etică eficientă ar trebui gestionată prin instrumente de control (cadru normativ, reguli) prin ghiduri orientative (prin intermediul codurilor de conduită, de comportament, de deontologie profesională) și prin mecanisme de gestionare a integrității (practice, politici etc.)

În ceea ce privește integritatea ca raportare la normă, se disting două abordări diferite, ambele de actualitate: o abordare bazată pe conformare și o abordare bazată pe valori. În ambele cazuri, obiectivul este în cele din urmă același: acela de a promova niveluri ridicate de comportamente etice.

Studiul de referință arată, însă, că niciun stat membru nu are o abordare pură ci, mai degrabă, putem spune că există încercări de combinări ale celor două abordări (respectare și conformitate combinate cu abordări preventive) – și nu putem afirma cu certitudine care ar fi combinația/ formula optimă. Pe de altă parte, se pare că o abordare excesiv legalisă nu este cea mai fericită opțiune, în timp ce o abordare bazată pe valori, care pune accentul pe instrumente informale și valori care stau la baza normelor legislative – poate reprezenta o opțiune dacă mecanismele de monitorizare, evaluare și ajustare sunt funcționale. Cu toate acestea, nu trebuie neglijată importanța mecanismelor de descurajare și a instrumentelor formale asociate acestor mecanisme (formalizate prin norme).

Recunoscându-se faptul că ambele abordări sunt limitative, implementarea conceptului de muncă decentă - condiții bune de lucru, echitatea salariilor și recompenselor, o atmosfera de lucru deschisă și motivantă, șanse egale la promovare, funcționalitatea mecanismelor de comunicare și dialog – poate reprezenta o alternativă în consolidarea și promovarea valorilor de etică și integritate.

Un studiu¹¹ realizat de experții olandezi, referitor la eficacitatea a 21 de strategii anticorupție este considerat ca având o relevanță generală pentru toate țările. Potrivit acestuia, implementarea unor coduri de etică pentru politicieni și funcționarii publici (73,1% dintre respondenți); o mai bună protecție a avertizorilor (74,2%), dar și o selecție mai bună a personalului din sectorul public (73,2%) pot reprezenta măsuri ce contribuie la combaterea corupției.

¹¹ Demmke, Christoph & Moilanen, Timo (2011). *Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis*, pp. 50, apud Huberts, L.W.J.C. (1998) "What can be done against public corruption and fraud: Expert views on strategies to protect public integrity" in: *Crime, Law & Social Change* 29, pp. 209-224. Acest studiu s-a bazat pe rezultatele unui sondaj la care au participat 257 de experți din 49 de țări. Având în vedere obiectivul acestui studiu, doar răspunsurile venite din partea experților provenind din țările cu venituri mari au fost luate în considerare.

Tabel 1:

Strategie	Țări cu venituri mari (opinii colectate de la grupul de experți – N = 190 de experți)
Domeniul economic	
Standard de trai rezonabil	50%
Salarii mai mari pentru politicieni/ servicii publice/ funcționari	34,4%
Mai puține companii de stat/ privatizare	27,9%
Un sector financiar bancar mai transparent	69,9%
Cultura în sectorul public	
Puterea exemplului pozitiv dat de către managementul instituțional	80%
Coduri de conduit pentru politicieni și funcționari publici	73,1%
O mai bună protecție pentru avertizorii de integritate	74,2%
Perspectiva organizațională/ birocratică	
Rotația personalului	51,6%
Control intern și de supraveghere	86,5%
Recrutare și selecție îmbunătățită a personalului	73,2%

**În tabelul prezentat mai sus este măsurată eficiența unor metode de combatere a corupției în opinia experților (procentaj dintre respondenții care au considerat fiecare metodă în parte ca fiind foarte eficace) – 3 domenii strategice relevante (extras)*

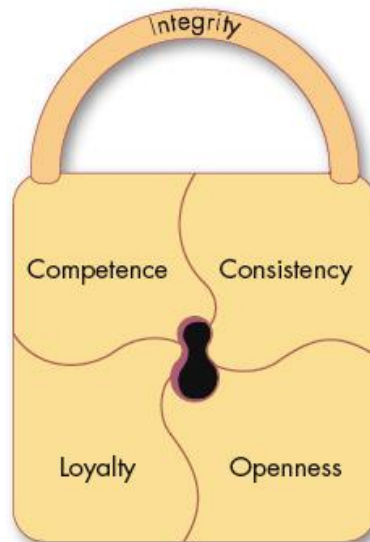
Potrivit lui Stephan Robbins¹², una dintre valorile fundamentale, care asigură comportamente dezirabile social, este reprezentată de încredere. Încrederea se construiește în timp și are cinci componente principale:

1. integritate (onestitate și veridicitate),
2. competență (tehnică și cunoștințele interpersonale, respectiv abilități),
3. consistență (viabilitate, previzibilitate și bună credință – demonstrată mai ales în situații vulnerabile, cu risc de apariție a unor acțiuni de manipulare),
4. loialitate (dorința de a proteja și de a salva o altă persoană) și, respectiv
5. deschidere (disponibilitatea de a afla adevărul, indiferent care este el).

Cu toate acestea, dacă integritatea lipsește, ceilalți patru factori rămași devin lipsiți de fundament/ de înțeles. De exemplu, dacă există o lipsă de încredere între angajați și conducere, părțile nu se informează reciproc și fluxul de informații este astfel blocat.

¹² Robbins, Stephen (2005). *Essentials of Organisational Behaviour*, Pearson/Prentice Hall;

Figura 1: Componentele încrederii (Robbins, 2005)



Pe de altă parte, există trei tipuri de încredere:

- (1) pe bază de curaj, față de eventualele represalii, în cazul în care încrederea ar fi încălcată;
- (2) încrederea bazată pe cunoaștere, în cazul în care încrederea se bazează pe predictibilitate (ce previne/ este alimentată de un istoric al interacțiunilor);
- (3) încredere bazată pe identificare, care se bazează pe o înțelegere reciprocă a intențiilor mutuale, respectiv pe o evaluare a dorințelor (ale tale, ale celuilalt).

Concluziile ce pot fi trase din prezentarea încrederii ca valoare fundamentală (socială) pot fi extrapolate și la nivelul organizațiilor economice. Prin urmare:

- încrederea și integritatea sunt pietrele de temelie ale unei societăți democratice, deschise;
- încrederea nu poate fi explicată printr-un singur factor, ci printr-un complex de factori;
- un nivel înalt de încredere într-o singură instituție tinde să se extindă la alte instituții (aspect valabil și în cazul marilor corporații/ companii – transfer de încredere ce se poate răsfrânge asupra unui sector de activitate economică);
- corupția scade încrederea în instituții (valabil și în cazul mediului de afaceri);

Din perspectiva tematicii sondajului nostru, trebuie semnalat faptul că încrederea într-o organizație este construită pe convingerea angajatului că, deoarece actuala conducere

adoptă decizii corecte, viitoare deciziile luate de organizație vor fi tot corecte. Asigurarea continuității acestui proces fundamentează o relație reciprocă între încredere și justiție organizațională.

În plus, cercetările menționate în cadrul raportului analizat aici au arătat că:

(a) justiția procedurală este cel mai puternic predictor al încrederii organizaționale;

(2) existența unei relații pozitive între angajat și șef (manager) poate duce consolidarea unui capital de încredere în organizație.

Pe de altă parte, încrederea totală (orbească, absolută) este de cele mai multe ori dăunătoare. De aceea este necesar/ sănătos să existe o anumită cantitate de neîncredere. Mai direct, un reziduu de neîncredere reprezintă o componentă funcțională ce contribuie la menținerea unui nivel rezonabil de responsabilitate administrativă (la nivel de instituție, companie, sector economic). De un nivel așa-zis optim de încredere depinde dezvoltarea culturii politice și juridice (a unei țări, sistem) - și astfel se explică de ce unele organizațiile par a fi de încredere, în timp ce altele nu. Până la urmă, este o chestiune de reflectare a unor experiențe personale și/ sau sociale (cerc de prieteni, cunoștințe, parteneri de afaceri, actori de pe piață) – dar și de poziționare (în contextul formării unor reprezentări sociale).

În fine, un studiu¹³ asupra managerului român (eșantion – 110 persoane), realizat în perioada 2009-2011, ne dezvăluie următorul tablou:

Trăsături și valori îmbrățișate:

- **combativitate** - ambițios și energic;
- **calmitate, prudență** - destul de calm și de prudent;
- **încredere** - încrezător în sine,
- **pragmatism** - orientat spre rezultate;

Defecte/ trăsături negative:

- nerăbdare - se simte provocat de problemele curente și mai puțin de obținerea unei performanțe pe termen lung;
- deficit de leadership - Nu prea știe să-și motiveze subordonații;
- control excesiv - are tendința să-i controleze peste măsură;

Alte aspecte relevante:

- Când sunt stresați și oboseți, managerii români sunt mai charismatici;

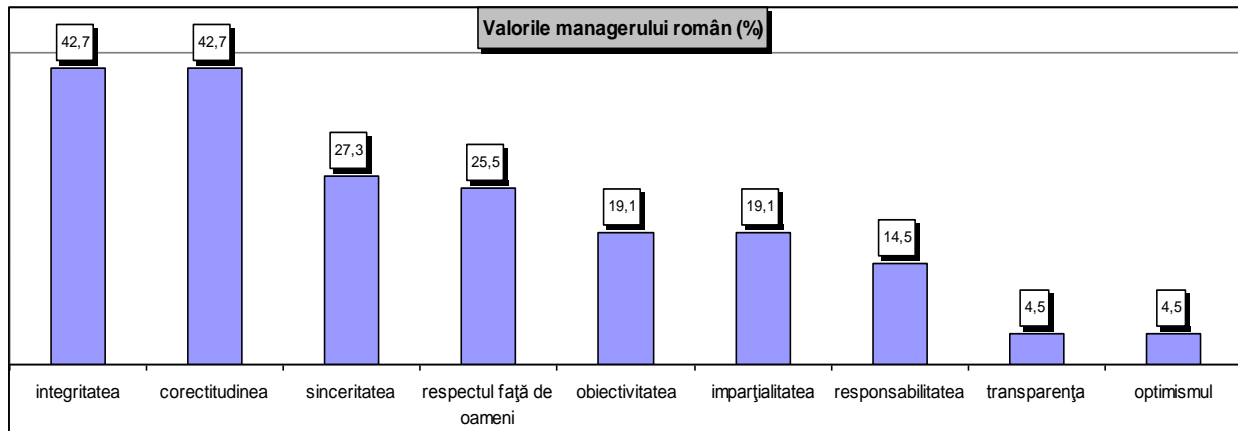
¹³ Sursa: Result Development - "Cum gândesc managerii români?" (pentru conformitate, o prezentare sintetică a rezultatelor poate fi consultată aici: http://www.slideshare.net/cristina_result/result-studiu-cum-gandesc-managerii-romani-20092011).

- Bărbații sunt mai pragmatici, femeile mai altruiste¹⁴;

Dar cele mai importante aspecte, din perspectiva sondajului nostru, sunt de ordin valoric-comportamental. Astfel, managerii români:

- Plasează integritatea și corectitudinea în topul valorilor pe care le au;
- Nu alocă un loc important transparenței organizaționale – de altfel, transparența ocupă un loc codaș în topul valorilor pe care le au (la egalitate cu optimismul – vezi graficul de mai jos):

Grafic 1:



De altfel, managerii se așteaptă de la subordonații lor să manifeste spirit de echipă, dar și un comportament integru, respectiv să manifeste corectitudine. În același sens, la întrebarea “*Care sunt valorile unui manager?*”, (este vorba de managerul actual) respondenții au plasat pe primele poziții integritatea, corectitudinea, sinceritatea și onestitatea. În condițiile în care optimismul și transparența ocupă ultimele două poziții (ambele, sub 5%), este oarecum contradictoriu faptul că aceștia au ca expectanțe un comportament integru și corect, în condițiile în care transparența nu este aproape deloc valorizată.

Dacă de referim însă la trăsăturile culturale ale angajaților români (din perspectivă managerială), cele mai pregnante sunt lipsa de implicare, neasumarea responsabilităților, bârfele și "scenaritele", precum și teama de a pune întrebări (pentru a nu fi desconsiderați de către șefi).

Din cele spuse anterior este posibil să avem semnalele unui clivaj manager – angajat în sensul în care:

¹⁴ Acest aspect este relevant inclusiv din perspectiva faptului că, potrivit datelor ONRC, o treime dintre persoanele împuternicite sunt femei (www.onrc.ro, Distribuția pe sexe a persoanelor împuternicite ale persoanelor juridice active).

- Șefii se așteaptă la integritate, dar manifestă puțină transparență, respectiv responsabilitate pentru deciziile adoptate (inclusiv în legătură cu subordonații), în condițiile unui climat managerial aspru/ închistat, în care optimismul aproape că lipsește;
- Angajații sunt deseori văzuți ca neimplicați (în condițiile în care mecanismele motivaționale nu sunt de multe ori funcționale). Dezavuarea bârfelor (dincolo de latura neetică a acestui comportament) poate avea și un efect de barare a inițiativelor (incipiente) de avertizare (rețele informale de avertizare), iar teama angajaților de a pune întrebări semnalează, mai degrabă, un climat organizațional în care managerii exercită un control excesiv (poate și un comportament punitiv, mai mult sau mai puțin bazat pe decizii arbitrare).

Aspectele semnalate în cadrul analizei de context sunt relevante cel puțin din perspectiva:

1. Valorilor îmbrățișate de către companiile românești (etică, integritate, prevenție, responsabilitate, transparență etc.);
2. Stilurilor de management și tipologiei viziunilor organizaționale adoptate;
3. Practicilor și mecanismelor de asigurare a unui mediu antreprenorial integru, bazat pe valori dezirabile social (implicit economic);
4. Perspectivelor privind evoluția mentalităților în mediul de afaceri românesc.

III. METODOLOGIA CERCETĂRII

Sondajul de opinie realizat în cadrul proiectului „Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri” a avut ca scop identificarea valorilor care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și a comportamentului integru recunoscut de companiile românești.

Obiectivele cercetării constau în:

- I. Măsurarea gradului de atașament/ asociere față de un set de valori predefinit (performanță, integritate, loialitate, etică, transparență, comportament preventiv);
- II. Identificarea opțiunilor categoriale legate de stilurile de management și viziunile manageriale cu care respondenții se indentifică din perspectivă organizațională;
- III. Descrierea reprezentărilor sociale și poziționărilor față de valori-cheie (etică, integritate, responsabilitate, avertizare/ prevenție, transparență);
- IV. Evidențierea practicilor și mecanismelor de asigurare a unui mediu de afaceri bazat pe integritate și responsabilitate;

Chestionarul a fost structurat pe următoarele secțiuni:

SECȚIUNEA 1. VALORI ȘI COMPORȚAMENTE

În cadrul acestei secțiuni au fost colectate informații referitoare la (vezi punctele 1-4):

1. Importanța pe care respondenții organizaționali o acordă unui **set de valori** reprezentat de: performanță, integritate, loialitate, etică, transparență și comportament preventiv.

- **Performanța** este operaționalizată prin prisma atingerii obiectivelor, prin intermediul indicatorilor ce exprimă rezultatele economico-financiare;
- **Integritatea** a fost obiectivată din perspectiva măsurii în care se consideră că sunt respectate interesele partenerilor și/ sau furnizorilor;
- **Loialitatea** a fost evaluată prin raportare la gradul în care respondenții cred că firma pe care o reprezintă respectă “regulile jocului” în relația cu concurența;
- **Etica** a fost măsurată prin intermediul aprecierilor legate de respectarea normelor etice de către toți angajații;
- **Transparența**, ca valoare organizațională, a fost evaluată în funcție de măsura în care cei chestionați cred că este asigurată transparența decizională în cadrul firmei;
- **Comportamentul preventiv** este evaluat în funcție de valorizarea alocată mecanismelor și practicilor care contribuie la descurajarea apariției incidentelor de corupție și sau integritate în firmă/ în relație cu terții.

Observăm că aceste valori vizează într-o manieră relevantă mediul intern organizațional (performanță, etică, comportament preventiv, transparență), mediul extern (integritate, loialitate), dar și ambele (comportament preventiv). Unele din aspectele evaluate se regăsesc și în alte acțiuni (în contextul formulării unor întrebări de control/ cu rol de aprofundare a aspectelor investigate).

În fine, mai trebuie precizat faptul că a fost utilizată o scală 1 la 10 (1 = minim; 10 = maxim, variabile scor) pentru a măsura importanța alocată setului de 6 deziderate (valori) prezentate mai sus.

2. **Stilul de management** considerat tipic pentru firmă (de către reprezentantul acesteia), prin intermediul întrebării “*Ce stil de management caracterizează cel mai bine firma pe care o reprezentați?*”. Aici au fost predefinite 3 opțiuni, cu posibilitatea alegerii unui răspuns unic: (a) autoritar (decizii unipersonale, preocupare pentru atingerea obiectivelor și realizarea sarcinilor, control asupra modului în care se execută sarcinile repartizate); (b) democratic (apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor); (c) permisiv (laissez-faire) - se caracterizează prin evitarea intervenției managerului în organizarea și conducerea grupului, accentul fiind pus pe organizarea și conducerea spontană;

3. **Viziunea organizațională** obiectivată (externalizată, exprimată) de către reprezentantul firmei respondente (patron, manager, asociat etc.) în baza unei alegeri (similar, răspuns unic din două alternative): (a) Obținerea de performanță (măsurată prin indicatori economico-financiari) pe bază de evaluare și control asupra sarcinilor și obiectivelor; (b) Satisfacerea, la un nivel rezonabil, a intereselor legitime majore ale stakeholderilor (ex., clienți/ beneficiari, parteneri, furnizori, bănci, instituții etc.).

Practic, prin intermediul întrebării “*Viziunea organizațională vizează mai degrabă:*” (de ales una din alternativele a sau b) nu s-a urmărit aflarea viziunii firmei (informație de altfel disponibilă, în cvasi-majoritatea cazurilor, pe pagina web a organizației economice) ci aderarea la anumite câmpuri valorice și culturi organizaționale grupate pe două axe: (1) evaluare, control, sarcini, obiective (management tradițional) versus interese legitime, factori de interes (managementul calității din perspectivă integratoare, socio-instituțională).

4. **Reprezentări sociale și raportări la valori-cheie** (etică, integritate, responsabilitate, avertizare/ prevenție, transparență), prin intermediul unui set de 5 proverbe/ maxime/ zicători – care au o valență bipolară – a se consulta în acest sens Chestionarul de la Anexa 1, secțiunea I, Tabel de la întrebarea Q4.

Fără a intra în detalii de conținut (vezi secțiunea dedicată interpretării rezultatelor), semnalăm valoarea metodologică a evaluărilor enunțurilor de la întrebarea Q4 în sensul în care:

- Cerința de a adera la niște valori exprimate formal ar fi generat, foarte probabil, numai răspunsuri dezirabile (potrivit teoriilor ce indică tendința indivizilor spre conformism social);
- Acordarea notelor în cadrul aceleași perechi de valori enunțate poate genera răspunsuri sincere, neexistând imperativul unei alegeri (să aleagă un enunț sau altul);
- Practic, nu există răspunsuri bune sau răspunsuri proaste, prezumând că respondenții au calitatea de a reflecta rezonabil valorile firmei pe care o reprezintă (patron, administrator, manager etc.);
- Prin intermediul celor 10 enunțuri pot fi validate, nuanțate sau problematizate (în cazul constatării unor neconcordanțe) evaluările rezultate în după prelucrarea răspunsurilor de la pct. 1-3 (anterioare).

SECȚIUNEA 2. PRACTICI ȘI INTENȚII ORGANIZAȚIONALE

În cadrul acestei secțiuni s-au obținut informații despre existența unor reglementări/ mecanisme sau practici – referitoare la:

1. codurile de etică/ deontologice/ de conduită;
2. conflictele de interese;
3. transparența în procesul decizional;
4. avertizarea de integritate (linie de integritate) .

Relevante sunt nu numai opțiunile dihotomice (da, există sau nu, nu există), ci și nonrăspunsurile, respectiv formularea „Nu sunt sigur”.

În plus, respondenții organizaționali evaluează calitatea (pe o scală cu 11 trepte, unde 0 = nu există; 1, 2 = foarte slabă; 3,4 = slabă; 5,6 = nu pot aprecia; 7,8 = bună; 9,10 = foarte bun):

- Sistemului de raportare a neregulilor / liniile de avertizare de integritate;
- Mecanismului de verificare a conformității (raportare la legislație);
- Practicilor de implementare a valorilor etice.

Mai mult decât atât, cercetarea nu vizează numai diagnoza acestor reglementări/ proceduri/ mecanisme (dacă există, care este calitatea actuală a acestora), ci și proiecția/ viziunea firmelor raportată la posibilitățile de implementare (în ce orizont de timp acestea vor fi funcționale/ implementabile).

În fine, este interesant de aflat și dacă, în opinia reprezentanților firmelor chestionați în acest raport, mediul de afaceri este susținut de mentalitățile și valorile românești (prin intermediul întrebării „*La ora actuală, considerați că antreprenoriatul este susținut de mentalitățile și valorile românești?*”) – o singură opțiune de răspuns: da, este susținut / nu, nu este susținut/ Nu mă pot pronunța.

SECȚIUNEA „Coordonate ale respondentului organizațional”

În cadrul acestei secțiuni finale au fost colectate date referitoare la:

- Proveniența și calitatea respondentului organizațional (județ, localitate, mediu, regiune de dezvoltare, poziție/ funcție în cadrul firmei, date minimale de contact – nume, prenume, telefon, e-mail);
- Profilul firmei (anul înființării/ funcționării pe teritoriul României, mărime – după număr angajați – proveniența capitalului majoritar, forma de proprietate, domeniul economic major - activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev.2).

Alte aspecte de ordin metodologic:

Sondajul a fost completat online (prin intermediul programului informatic Lime Survey¹⁵), fiind transmise peste 2000 de e-mail-uri (mai exact 2441 în intervalul 2 noiembrie – 2 decembrie). Prin urmare, deși a fost anunțată și asigurată confidențialitatea datelor, de-a lungul procesului de colectare a datelor s-au constatat unele dificultăți (ulterior depășite) în asigurarea numărului de chestionare necesare validării sondajului.

Câteva date relevante: o rată de răspuns 12,3%, un număr foarte mare de vizualizări a chestionarului, fără completarea acestuia sau cu tentative de completare – (2026 de vizualizări sau completări abandonate). Câteva posibile explicații: perioadă aglomerată în activitatea firmelor (final de an), lipsa unei culturi a consultării (dezinteres pentru participări la sondaje, dezbateri etc.), sensibilitatea subiectului propus (etică, integritate, dar mai ales corupție) pe fondul existenței unei agende publice (inclusiv media) supraîncărcate de evenimente ce vizează corupția în sistemul politic, economic, juridic etc.

În final, au fost completate și validate un număr de 300 de chestionare firmelor din cele 8 regiuni de dezvoltare ale României (București-Ilfov, Centru, Nord Est, Nord Vest, Sud Est, Sud Muntenia, Sud Vest Oltenia și Vest), câte un chestionar pe firmă (calitatea respondentului: patron/ administrator/ manager general/ membru în echipa de management).

Volumul populației investigate și repartizarea în profil teritorial asigură reprezentativitatea eșantionului, marja de eroare fiind de + / - 6%. Aici trebuie să precizăm că un număr de 270 de chestionare ar fi fost suficient pentru o marjă de eroare calculată de + / - 6%, dar s-a optat pentru supradimensionarea volumului populației statistice cu 10% (fără ca acest lucru să contribuie semnificativ la diminuarea marjei, ci doar la o oarecare diversificare a provenienței firmelor – din punct de vedere al domeniilor de activitate).

Chestionarul are preponderent întrebări închise, scale de măsurare cu 10 sau 6 trepte (după caz), variabilele utilizate în analiză permițând lansarea și testarea unor ipoteze statistice (de exemplu, raportarea la valori organizaționale în funcție de caracteristicile firmei – mărime, proveniența capitalului, vechime pe piața românească etc.).

În fine, precizăm faptul că prelucrarea datelor s-a realizat cu ajutorul programelor Excel și SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), fiind utilizate atât statistici descriptive, cât și inferențiale.

Au fost utilizate informații statistice din surse oficiale (Institutul Național de Statistică, Oficiul Național al Registrului Comerțului etc.) fiind căutate cele de dată recentă – în măsura în care acestea au fost disponibile.

¹⁵ Prin accesarea link-ului <http://sondaje.katalyv.com/index.php?r=survey/index&sid=898895&lang=ro&encode=>.

De principiu, nu au fost avansate extrapolări sau analize comparative – având în vedere specificitatea tematică a acestui sondaj (valori antreprenoriale în mediul de afaceri românesc) și modalitatea în care a fost realizat sondajul (completare online).

IV. VALIDAREA EȘANTIONULUI

Monitorizarea periodică a datelor colectate a permis ajustări în trimiterea e-mail-urilor către potențialele firme respondente (au fost trimise mai multe serii de invitații de participare la sondaj, direcționate după criterii care să asigure reprezentativitatea eșantionului: distribuție în profil teritorial, reprezentarea firmelor după domenii de activitate și mărime – număr de angajați, companii și IMM-uri de top etc.).

În final, ajustările operate (prezentate sintetic mai jos) au vizat nu numai respectarea unor criterii statistice (pentru conformitate, a se consulta datele din Anexa 3) ci și specificul acestui sondaj (semnalele culese din alte surse de referință - legate de valori antreprenoriale, practici și mecanisme de integritate în contextul diversității mediului economic etc., relevanța alocată acestora – au permis construirea unui eșantion atât reprezentativ statistic, dar și relevant din perspectiva scopului proiectului care are printre componente și sondajul de față).

Prin urmare, s-a obținut un eșantion ușor supradimensionat pe regiunea București – Ilfov (cea mai mare concentrare a activității economice, competitivitate și combativitate ridicată în mediul de afaceri, mize ridicate datorate de multe oportunități, diversitate culturală – influențe din țară și din străinătate, din sectorul corporațiilor);

Au fost sondate mai multe firme cu 50-249 angajați, dar mai puține firme mici, sub 9 angajați (prin raportare la distribuția națională din statisticile oficiale – INS, ONRC);

Din perspectiva activităților economice principale (CAEN) eșantionul este subdimensionat în cazul activității de *Comerț cu ridicata și cu amănuntul*; repararea autovehiculelor și motocicletelor, respectiv supradimensionat cu firme care au declarat că desfășoară *Alte activități de servicii*.

Datele din Anexa 2, Tabel 4 - arată deci: total firme ce activează în primele 5 domenii de activitate reprezintă:

- 51% în eșantion efectiv (300 respondenți);
- 72,7% în eșantion teoretic

S-a operat o suplimentare de 10% pentru firmele din mediul urban (corelată cu o scădere similară ponderii firmelor din mediul rural). Această diferență poate fi explicată și

prin faptul că în mediul rural consultarea online este mai puțin răspândită (vezi Anexa 2, Tabel 2).

V. INTERPRETAREA REZULTATELOR

Precizare: în condițiile în care scopul sondajului de opinie este acela de a identifica valori care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și comportamentul integru recunoscut de companiile românești, calitatea respondenților (patron, manager general, asociat etc.) implică *volens nólens* un transfer (de la individ, la organizație). De aceea, pentru facilitarea înțelegerii și în mod convențional, atunci când vom folosi sintagme de genul “*Firmele din România cred că*”, în fapt nu facem decât să asociem opiniile individuale cu respondenții organizaționali.

Secțiunea 1. VALORI ȘI COMPORTAMENTE

În contextul importanței pe care firmele o alocă unui set predefinit de deziderate (valori), descurajarea apariției incidentelor de corupție și sau integritate în firmă/ în relație cu terții (comportament preventiv), respectarea normelor etice de către toți angajații (etică) și, respectiv, a intereselor partenerilor și/ sau furnizorilor (integritate) ocupă primele trei poziții în topul valorizărilor (vezi Anexa 3, Tabel 9).

Pe de altă parte, semnalăm că toate cele șase deziderate axiologice supuse evaluării au primit note mari (potrivit criteriului importanței), respectiv valori medii situate în intervalul [9,38; 8,81] – pe o scală de la 1 la 10.

Relevant este și faptul că transparența (ca valoare organizațională) ocupă ultima poziție (chiar dacă vorbim de perioade și eșantioane diferite, reamintim studiul prezentat în cadrul analizei de context – vezi aici Grafic 1 – respectiv faptul că transparența ocupa tot un loc codaș).

În fine, s-a constatat că o consecvență în ceea ce privește gradul de importanță alocată: cei care au considerat că importanța este ridicată au făcut-o pentru toate cele 6 valori analizate, reciproca fiind valabilă (importanța scăzută fiind alocată pentru fiecare din cele 6 deziderate axiologice). Pentru conformitate, a se consulta Tabelul 14 din Anexa 3 (matricea corelațiilor).

În legătură cu stilurile de conducere ce reprezintă cel mai bine firmele chestionate, potrivit opiniilor exprimate, două treimi dintre respondenți (mai exact 67%) consideră că stilul democratic caracterizează cel mai bine firma din care fac parte. Prin urmare în

cadrul acestor firme managementul apelează frecvent la colaborarea subalternilor - atât la stabilirea obiectivelor, cât și la repartizarea sarcinilor. Însă, 1 din 5 respondenți recunosc faptul că stilul autoritar este tipic pentru firma lor, recunoscându-se implicit faptul că în cadrul organizațiilor lor deciziile sunt, de regulă, unipersonale, existând totodată o preocupare constantă pentru atingerea obiectivelor și realizarea sarcinilor, precum și mecanisme de control asupra modului în care se execută sarcinile repartizate. În sens similar, 13,3% dintre firmele intervievate cred că managementul lor se caracterizează prin evitarea intervenției conducerii în organizarea și coordonarea activității oamenilor, accentul fiind pus pe un tip de organizare și conducere spontană (pentru conformitate, vezi Anexa 3, Tabel 8).

Pe de altă parte, aplicarea testului Chi-pătrat (Anexa 3, Tabele 12.a și 12,b) arată cu nu există diferențe între stilurile de management (autocratic, democratic, permisiv) și opțiunile de viziune organizațională (centrate pe obiective individuale, respectiv pe satisfacerea clienților/ partenerilor).

Altfel, în opinia a peste jumătate dintre reprezentenții firmelor (55%), viziunea organizațională vizează mai degrabă satisfacerea intereselor legitime ale stakeholderilor (ex., clienți/ beneficiari, parteneri, furnizori, bănci, instituții etc.), iar după restul de 45% dintre firmele chestionate viziunea managementului se reflectă în obținerea de performanță (măsurată prin indicatori economico-financiar) - pe bază de evaluare și control asupra sarcinilor și obiectivelor (Anexa 3, Tabel 7).

Una dintre cele mai importante întrebări din cadrul secțiunii dedicate valorilor și comportamentelor actorilor din mediul de afaceri a fost aceea dedicată asocierii dintre o anumită valoare și/ sau conotație, atribut (cutumă, normă, încredere, atașament etc.) și filosofiei (spiritului) ce caracterizează firma chestionată (pentru această problematică, a se consulta și Anexa 3, Tabel 6).

Pentru a realiza demersul investigativ anunțat mai sus, respectiv pentru a obține răspunsuri relevante, am preferat ca, în locul listării unor valori (etică, integritate, comportament preventiv, bună credință, încredere etc.) să prezentăm un set de proverbe/ maxime în corelație cu care respondenții au evaluat puterea legăturii dintre valoarea predefinită și realitatea organizațională (de principiu, este o chestiune axiomatică faptul că managerul/ patronal unei firme imprimă acesteia un set de valori, comportamente, norme și practici care devin tipice pentru firmă).

Rațiunea acestei alegeri a fost aceea de a evita excesul de răspunsuri dezirabile, cauzate de un conformism social accentuat (vezi scorurile obținute la întrebarea 1 din chestionar – respectiv vezi Anexa 3, Tabel 9).

Fă-te frate cu dracul ca să treci lacul (puntea) versus Spune-mi cu cine umbli ca să-ți spun cine ești reflectă o valoare ambivalentă (asociere indezirabilă versus delimitare). De principiu vizăm scoruri medii/mici pentru primul enunț, respectiv mari pentru al doilea

enunț (fapt confirmat de sondaj, vezi Anexa 3, Tabel 6) precum și o corelație negativă între cele două variabile – o valorizare a primei afirmații să fie însoțită de o dezavuare a enunțului pereche (fapt infirmat, $\rho = 0,082$, $p > 0,05$ bidirecțional).

Cutuma versus norma (*[Mult mai bine-ar fi, se înțelege, dacă bunul simț de-ar ține loc de lege] / Unde-i lege, nu-i tocmeală*) reflectă alte 2 valori: conformismul judiciar față de încrederea în regulile morale. Aici scorurile sunt similare (asociere puternică) dar lucrurile sunt diferite (așa cum vom vedea¹⁶) în funcție de profilul organizațional și de alte valori manageriale împărtășite.

Primele două perechi de enunțuri (patru proverbe) indică de fapt o inconsistență a opțiunilor valorice, eterogenitatea polarizării față de o valoare sau alta fiind semnalul inexistenței unor repere, respectiv atașamentul axiologic fiind insuficient conștientizat/ reflectat organizațional.

Următoarele două proverbe (*[Nu iese fum fără foc] / [Din vorbă în vorbă iese adevărul la iveală]*) nu implică existența unor valori dihotomice. Ele încearcă să surprindă disponibilitatea firmelor de a institui/ exersa mecanisme de avertizare (receptivitatea la semnale ce indică posibile încălcări ale integrității angajaților și / sau eticii organizaționale). Pentru aceste două valori, scorurile (ce indică atașamentul față de ele) sunt mari (peste 7, pe o scală de la 1 la 10), puterea legăturii între cele două variabile fiind moderată, iar corelația fiind pozitivă și semnificativă statistic ($\rho = 0,616$, $p = 0,01$).

Încrederea sau neîncrederea în lege (*[Închină-te legii, dacă vrei să te ocrotească] versus [Cine umblă după judecată, să nu crezi că moare la el acasă]*) reprezintă o altă valoare pereche care a întrunit valori medii diferite (7,69 față de 5,90) mărimea efectului Cohen¹⁷ indicând faptul că **o mai bună protecție a legii poate fi abținută dacă mecanismele legale sunt accesate de către indivizi** (firme, în cazul nostru). În fine, ultimele două enunțuri (care nu sunt neapărat opuse), sunt circumscrise valorii LOIALITATE, dar descriu inclusiv poziționarea firmei față de două alternative: adaptabilitatea la mediul extern versus atașamentul local (*[Sluga bună nu duce lipsă de stăpân] / [Decât în țară străină, cu pită și cu slănină, mai bine în satul tău, cu mălaiul cât de rău]*).

Răspunsurile colectate indică o slabă asociere cu valorile firmelor respondente (6,35, respectiv 6,44). S-a mai constatat existența unei corelații slabe, dar semnificative statistic ($\rho = 0,318$, $p = 0,01$) între adaptabilitate și atașament. Explicația probabilă este aceea că firmele nu au opțiuni valorice stricte în legătură cu aspectele legate de mobilitatea, respectiv fidelitatea membrilor lor.

Pe de altă parte (Anexa 3, Tabel 13.a și Tabel 13.b), **scoruri medii mai mari** (pentru fiecare dintre cele două enunțuri analizate mai sus) **sunt asociate firmelor**

¹⁶ $\rho = 0,133$, $p = 0,05$. Avem o corelație pozitivă slabă, dar semnificativă statistic.

¹⁷ Cohen's $d = 0,68$, effect-size $r = 0,32$.

respondente cu capital preponderant românesc (ele valorizând atât adaptabilitatea, cât atașamentul local/ național)

Secțiunea 2. PRACTICI ȘI INTENȚII ORGANIZAȚIONALE

Două treimi dintre respondenți (66,7%) susțin că în firma lor există un Cod de etică/ deontologic/ de conduită, iar circa jumătate (50,3%, respectiv 49%) – proceduri/ reglementări privind asigurarea transparenței în procesul decizional, respectiv proceduri/ reglementări exprese privind conflictele de interese.

Doar 39% dintre respondenți indică faptul că la nivelul firmei lor există proceduri/ mecanisme de avertizare de integritate (linie de integritate).

Trei concluzii se desprind de aici:

(1) datele privind ponderea codurilor de conduită existente confirmă rezultatele sondajului realizat de Transparency International România în 2011 (vezi secțiunea dedicată, din cadrul Analizei de context) – deși ne aflăm la o distanță de 5 ani, respectiv vorbind de două eșantioane diferite (componentă, volum);

(2) se confirmă faptul că asigurarea transparenței la nivelul actorilor economici rămâne încă o problemă parțial nerezolvată.

(3) în cazul avertizării de integritate și a reglementării conflictelor de interese, rata mare a nonrăspunsurilor indică faptul că cele două chestiuni de referință nu sunt cunoscute/ promovate suficient în mediul de afaceri românesc (vezi și Anexa 3, Tabel 5).

Surprinzător este însă faptul că peste 70% dintre firmele intervievate au acordat note bune calității mecanismelor de verificare a conformității, respectiv practicilor de implementare a valorilor etice (din firma lor).

Pe de altă parte, doar 60,3% au evaluat pozitiv sistemului de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate (Anexa 3, Tabel 10).

Un sistem de raportare a neregulilor/ linie de avertizare de integritate nu va fi funcțional la nivelul firmei mai devreme de 3 ani potrivit opiniei a 48,3% din eșantion. În 3 ani sau mai mult vor funcționa practici de implementare a valorilor etice (cel puțin așa cred 43,8% dintre respondenți), în timp ce mecanismele de verificare a conformității (raportare la legislație) vor fi puse la punct mai repede (doar 37,3% dintre respondenți au indicat un orizont de timp mai mare de 3 ani).

Este interesant faptul că **firmelor le este mai ușor să aplice norma** (optimism în legătură cu durata procesului de implementare a mecanismelor juridice specifice) **decât să înființeze linii de integritate sau să genereze culturi etice agreate la nivel organizational** (se confirmă astfel observațiile constatate de alte rapoarte citate în cadrul Analizei de context). De altfel, evoluția seriilor de timp, în privința conformității,

urmează un trend descendent de la un an la altul (a se consulta în acest sens Grafic 2, Anexa 3). Acest fapt poate semnifica și speranța antreprenorilor că în 5 ani legislația și politicile specifice ce reglementează viața economică din mediul de afaceri românesc se vor îmbunătăți.

Altfel, la ora actuală antreprenoriatul este susținut de mentalitățile și valorile românești în opinia unui număr foarte mic de respondenți (reprezentând doar 16,3% din eșantion). Majoritatea antreprenorilor chestionați cred că activitatea lor nu este susținută de mentalitățile și valorile din România, iar circa un sfert (26,7%) – nu s-au putut pronunța (vezi și Graficul 1 sin Anexa 3).

Câteva observații se impun aici:

- Asistăm la un stoc de capital social scăzut (valori, principii, comportamente dezirabile) și se pare că firmele foarte mari sunt mai optimiste în suportul primit din partea societății (vezi ponderile prezentate în cadrul Barometrului 2016 realizat de EY România, secțiunea Analiză de context). Departe de a ne lansa într-o analiză comparativă (eșantioane diferite¹⁸, metode de colectare și perioade diferite etc.) nu putem să nu remarcăm discrepanța între cele două niveluri de încredere (Barometru, susținere = 50%, față de 16,3% - în cazul sondajului nostru);
- Ponderea mare a nonrăspunsurilor (peste un sfert dintre cei chestionați nu s-au putut pronunța) poate indica debusolare, lipsa unor repere de poziționare în câmpul social (valori, cutume, culturi, mentalități etc.). Altfel, unii dintre respondenți pur și simplu nu s-au gândit dacă activitatea antreprenorială este susținută de valori și mentalități (poate nici nu sunt interesați de acest aspect, fiind preocupați de asigurarea continuității afacerii sau de dezvoltarea acesteia).

Aplicarea unor teste statistice specifice a mai arătat că:

- a) Respectarea intereselor partenerilor și/ sau furnizorilor (integritatea în afaceri cu partenerul) reprezintă o valoare îmbrășată în mai mare măsură de managerii ce adoptă un stil democratic de conducere;
- b) Similar, transparența este o valoare căreia îi alocă o importanță mai mare managerii democrațici;
- c) Integritatea și, respectiv, transparența sunt valorizate în mai mare măsură de către companiile în care există un cod de conduită (indiferent de denumirea lui, particularizată);

Majoritatea valorilor analizate sunt considerate mai importante de către firmele care au:

¹⁸ De pildă, în Barometru EY România 2016, două treimi din firmele chestionate aveau o cifră de afaceri de cel puțin 5 milioane euro.

(1) proceduri/ reglementări exprese privind conflictele de interese, respectiv referitoare la asigurarea transparenței decizionale;

(2) mecanisme de avertizare de integritate (linie de integritate);

Prin urmare, firesc, aprecierea unei valori este mai mare dacă această valoare este susținută și promovată de proceduri, mecanisme sau practici – adică dacă valoarea face trecerea de la deziderat la element functional în viața organizației.

Pe de altă parte, valorile etice sunt considerate mai importante de către firmele care operează în mediul urban (probabil că aici cultura eticii corporatiste este mult mai cunoscută);

- ✚ Prin comparație cu firmele noi, firmele care operează de mai mult timp în România, respectiv cele înființate până în 2002 (inclusiv) au tendința de a acorda o importanță mai mare celor șase valori analizate în cadrul secțiunii (etică, integritate în afaceri, loialitate, prevenție etc.);
- ✚ În fine, performanța antreprenorială, ca valoare, este considerată mai importantă de către companiile cu capital majoritar preponderent strain – respectiv de către firmele cu capital majoritar privat;

VI. ASIGURAREA SUSTENABILITĂȚII

Din perspectiva descrierii modalităților de asigurare a sustenabilității demersul investigativ va urmări (în continuare):

(1) respectarea procedurilor de completare și actualizare a bazei de date, modalitățile de reflectare a dinamicii rezultatelor, o actualizare periodică a “lecțiilor învățate”, a concluziilor și recomandărilor (după livrarea raportului final);

(2) valorizarea aportului sondajului de opinie la îndeplinirea scopului și obiectivelor proiectului - prin furnizarea unor teme de discuție/ lansarea unor provocări/ problematici care se vor putea regăsi pe agenda altor activități/ evenimente derulate în cadrul proiectului;

(3) menținerea activă a chestionarului online (inclusiv actualizarea și livrarea secvențială a bazei de date în format *open date*) va permite ca datele sondajului să fie actualizate periodic, după finalizarea proiectului, prin utilizarea în format online a grilei de întrebări. Răspunsurile colectate vor permite realizarea unui eșantion mai larg (mărirea volumului populației statistice) și realizarea unor analize aprofundate (obținerea unei mai bune reprezentativități înseamnă o expectanță realizabilă ce va permite analize comparative, precum și demersuri descriptive privind dinamica universului valoric în mediul antreprenorial românesc).

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Comaniile românești interviewate se află într-un stadiu incipient de conștientizare a unor valori (integritate și etică în afaceri, transparență, loialitate față de parteneri, încredere între angajați și management, prevenție față de corupție etc.) poate și dintr-un motiv aparent utilitar, uneori cuprins în sintagma: *la ce bun să am valori dacă nu am profit/ nu-mi merge bine afacerea? Numai că între performanță și celelalte valori etice există interdependențe strânse, pentru că prosperitatea apare într-un mediu propice, bazat pe integritate și respectare a legii;*

Dacă în cazul companiilor multinaționale/ cu capital preponderent străin problematica valorilor este mai cunoscută (pentru că trăim într-o societate globalizată, valorile circulând de la centru la periferie, conform paradigmei lui I. Wallerstein), în firmele mici abordările axiologice sunt relativ sporadice;

Este necesar să se promoveze rolul transparenței și al avertizării de integritate și la nivelul companiilor – chiar dacă mulți dintre antreprenori cred că statul este responsabil cu aceste probleme;

Este posibil ca opțiunile legaliste să primeze în raport cu cele informale, cutumiare – lucru explicabil, având în vedere compoziția agendei media (arestări, scandaluri de corupție, „tunuri” date de afaceriștii de „carton” etc.);

Ambiguitatea aderării la unele opțiuni valorice reprezintă un semnal că mediul de afaceri românesc este oarecum confuz după trecerea prin criza economico-socială de acum câțiva ani;

Este necesară o îmbogățire a cunoașterii în legătură cu tema propusă prin acest sondaj, atât din perspectiva asigurării sustenabilității demersului investigativ, cât și în contextul valorificării oportunităților create (de exemplu, prin studii calitative pot fi derulate cercetări pannel pentru a surprinde evoluția valorilor și mentalităților prezente în societate, respectiv în mediul de afaceri românesc).

ANEXA 1
Chestionar adresat reprezentanților mediului de afaceri din România

SC KATALYV BUSINESS CONSULTING GROUP SRL derulează, în perioada 26 octombrie- 19 decembrie 2016, un sondaj de opinie în vederea identificării valorilor care stau la baza sectorului de afaceri din România, precum și comportamentul integrat recunoscut de companiile care își derulează activitatea în România.

Sondajul reprezintă o parte componentă a proiectului „Creșterea rolului sistemului judiciar în prevenirea corupției în mediul de afaceri”, finanțat din Fondul pentru relații bilaterale la nivel național Apelul III, Programul RO01 - Asistență tehnică și Fondul Bilateral la Nivel Național – Arii Prioritare: Justiție și Afaceri Interne, implementat de **Asociația Română pentru Transparență | Transparency International România și Transparency International Norway**. Proiectul își propune derularea unei campanii de advocacy și de promovare a politicilor anticorupție, conformitate și integritate în mediul de afaceri din România.

În vederea realizării sondajului, vă rugăm să ne sprijiniți în completarea chestionarului de mai jos. Vă asigurăm că răspunsurile dvs sunt strict confidențiale, ele fiind utilizate numai pentru efectuarea unor prelucrări statistice ulterioare, respectiv pentru validarea eșantionului și verificarea calității respondentului (reprezentant al managementului firmei).

Rezultatele sondajului vor fi făcute publice pe pagina web a beneficiarului <https://www.transparency.org.ro> și vor fi diseminate în cadrul conferințelor regionale ale proiectului.

Secțiunea 1. VALORI și COMPORTAMENTE

1. Acordați câte o notă de la 1 la 10 (1 = minim; 10 = maxim) importanței pe care o alocă firma dvs. următoarelor deziderate (valori):

Nr.	Notă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Atingerea obiectivelor (valori exprimate în indicatori de performanță economico-financiară);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Respectarea intereselor partenerilor și/sau furnizorilor (integritate);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Respectarea “regulilor jocului” în relația cu concurența (loialitate);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	Respectarea normelor etice de către toți angajații (etică);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Asigurarea transparenței decizionale în cadrul firmei (transparență);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Descurajarea apariției incidentelor de corupție și/sau integritate în firmă/ în relație cu terții (comportament preventiv);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Ce stil de management caracterizează cel mai bine firma pe care o reprezentați?

- autoritar** (decizii unipersonale, preocupare pentru atingerea obiectivelor și realizarea sarcinilor, control asupra modului în care se execută sarcinile repartizate)
- democratic** (apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor)
- permisiv** ((laissez-faire) - se caracterizează prin evitarea intervenției managerului în organizarea și conducerea grupului, accentul fiind pus pe organizarea și conducerea spontană;

3. Viziunea organizațională vizează mai degrabă:

- Obținerea de performanță (măsurată prin indicatori economico-financiar) pe bază de evaluare și control asupra sarcinilor și obiectivelor;
- Satisfacerea, la un nivel rezonabil, a intereselor legitime majore ale stakeholderilor (ex., clienți/ beneficiari, parteneri, furnizori, bănci, instituții etc.);

4. Acordați o notă fiecărui proverb, în funcție de gradul în care acesta reflectă “filosofia”/ valorile firmei în care activați (nota 1= minim, nota 10= maxim):

Nr.	Notă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Fă-te frate cu dracul ca să treci lacul (puntea)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Spune-mi cu cine umbli ca să-ți spun cine ești	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Mult mai bine-ar fi, se înțelege, bunul simț de-ar ține loc de lege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.	Unde-i lege, nu-i tocmeală	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.	Nu iese fum fără foc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f.	Din vorbă în vorbă iese adevărul la iveală	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g.	Închină-te legii, dacă vrei să te ocrotească	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h.	Cine umblă după judecată, să nu crezi că moare la el acasă	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i.	Sluga bună nu duce lipsă de stăpân	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j.	Decât în țară străină, cu pită și cu slănină, mai bine în satul tău, cu mălaiul cât de rău	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Secțiunea 2. PRACTICI ȘI INTENȚII ORGANIZAȚIONALE

5. În cadrul organizației dvs. există:

<input type="checkbox"/>	1. Cod de etică/ deontologic/ de conduită;	<input type="checkbox"/>	3. Proceduri/ reglementări privind asigurarea transparenței în procesul decizional;
<input type="checkbox"/>	2. Proceduri/ reglementări exprese privind conflictele de interese;	<input type="checkbox"/>	4. Proceduri/ mecanisme de averizare de integritate (linie de integritate)

6 Acordați o notă calității următoarelor sisteme/ mecanisme/ practici existente la nivelul organizației pe care o reprezentați: (1, 2 = foarte slabă; 3,4 = slabă; 5,6 = nu pot aprecia; 7,8 = bună; 9,10 = foarte bună)

Nr.	Notă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Sistemului de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Mecanismului de verificare a conformității (raportare la legislație)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Practicilor de implementare a valorilor etice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. În ce orizont de timp credeți că aceste mecanisme/ sisteme/ practici vor putea fi pe deplin funcționale în cadrul organizației dvs. (marcheaza cifra corespunzătoare numărului de ani estimat):

Nr.	Notă	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a.	Sistem de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.	Mecanism de verificare a conformității (raportare la legislație)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.	Practici de implementare a valorilor etice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. La ora actuală, considerați că antreprenoriatul este susținut de mentalitățile și valorile românești?

- Da, este susținut
- Nu, nu este susținut
- Nu ma pot pronunța

Secțiunea 3. COORDONATE ALE RESPONDENTULUI ORGANIZAȚIONAL

9. Județ: _____

10. Localitatea: _____

11. Regiunea de dezvoltare: _____

12. Mediul:

- Urban
- Rural

13. Anul înființării/ funcționării pe teritoriul României: _____

14. Număr de angajați:

- 0-9 angajați
- 10-49 angajați
- 50-249 angajați
- 250 angajați și peste

15. Proveniența capitalului majoritar:

- Românesc
- Străin
- Mixt

16. Forma de proprietate:

- Proprietate majoritar de stat
- Proprietate majoritar privată

17. Domeniul economic major (Activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev. 2):

- Agricultură, silvicultură și pescuit
- Industria extractivă
- Industria preucrătoare
- Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat
- Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare
- Construcții
- Comerț cu ridicata și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor
- Transport și depozitare
- Hoteluri și restaurante
- Informații și comunicații
- Intermedieri financiare și asigurări
- Tranzacții imobiliare
- Activități profesionale, științifice și tehnice
- Activități de servicii administrative și activități de servicii suport
- Invățământ
- Sănătate și asistență socială
- Activități de spectacole, culturale și recreative
- Alte activități de servicii

18. Calitatea respondentului:

- Patron
- Administrator
- Manager general
- Membru în echipa de management
- Altă calitate, menționați în secțiunea comentarii: _____

19. Nume, prenume (opțional): _____

20. Telefon (opțional): _____

21. E-mail: _____

22. Denumirea organizației/firmă, societate etc (opțional) _____

23. C.U.I./ C.I.F. (opțional) _____

Vă mulțumim!
Echipa Katalyv Group

ANEXA 2: Demografia întreprinderii. Validarea eşanionului

Tabel: 1

Clasificare – după nr. angajați (2014)	N (România)	%	în eşanion (frq și %)	
Total	507440	100	300	100%
0-9 persoane	449502	88.6	154	51,3%
10-49 persoane	47890	9.4	94	31,3%
50-249 persoane	8374	1.7	38	12,7%
250 persoane si peste	1674	0.3	14	4,7%

Tabel: 2

Rezultatele cautarii - Distribuția întreprinderilor active nou create, pe medii și regiuni de dezvoltare			
Medii de rezidenta	Regiuni de dezvoltare	Ani	
		Anul 2014	
		UM: %e	
Urban	TOTAL	78,2	
	-	Regiunea NORD-EST	72,4
	-	Regiunea SUD-MUNTENIA	63,6
	-	Regiunea SUD-VEST OLTENIA	70,8
	-	Regiunea NORD-VEST	72,6
	-	Regiunea VEST	76,8
	-	Regiunea SUD-EST	73,5
	-	Regiunea CENTRU	75,9
	-	Regiunea BUCURESTI - ILFOV	91,7
	Rural	TOTAL	21,8
-		Regiunea NORD-EST	27,6
-		Regiunea SUD-MUNTENIA	36,4
-		Regiunea SUD-VEST OLTENIA	29,2
-		Regiunea NORD-VEST	27,4
-		Regiunea VEST	23,2
-		Regiunea SUD-EST	26,5
-		Regiunea CENTRU	24,1
-		Regiunea BUCURESTI - ILFOV	8,3
		TOTAL URBAN (%)	78,2 (88,3% în eşanion)
	TOTAL RURAL (%)	21,8 (11,7% în eşanion)	

Tabel: 3

Regiuni de dezvoltare	Populație statistică (național)*	eșantion teoretic (repartizare)	% teoretic	eșantion efectiv	% eșantion efectiv	Diferență % (efectiv - teoretic)
Bucuresti-Ilfov	222.388	83	27,7	99	33,0	5,3
Centru	84.845	32	10,7	31	10,3	-0,3
Sud Muntenia	86.586	32	10,7	41	13,7	3,0
Nord Est	81.265	30	10,0	31	10,3	0,3
Vest	75.263	28	9,3	16	5,3	-4,0
Sud Est	86.119	32	10,7	33	11,0	0,3
Nord Vest	111.504	42	14,0	35	11,7	-2,3
Sud Vest Oltenia	55.525	21	7,0	14	4,7	-2,3
Total	803.495	300	100%	300	100%	0,0

*persoane juridice, conform datelor ONRC. (Statistica persoanelor juridice active la data de 31.08.2016).

Sursa: <http://www.onrc.ro/index.php/ro/statistici>.

Tabel: 4

Ierahizare - top activități ale economiei naționale*	%	nr. chestionare (teoretic)	nr. de chestionare (efectiv)	Dif (%) efectiv - teoretic
Total primele 5 domenii = 51% eșantion efectiv, 72,7% eșantion teoretic				
G Comerț cu ridicata și cu amănuntul; repararea autovehiculelor și motocicletelor	34,7	104	53	-17,1
M Activități profesionale, științifice și tehnice	11,2	34	34	0,1
C Industria prelucrătoare	9,5	28	26	-0,8
F Construcții	9,4	28	31	0,9
H Transport și depozitare	7,8	23	9	-4,8
I Hoteluri și restaurante	4,9	15	4	-3,6
J Informații și comunicații	3,8	12	15	1,2
N Activități de servicii administrative și activități de servicii suport	3,8	11	9	-0,8
A Agricultură, silvicultură și pescuit	3,4	10	6	-1,4
L Tranzacții imobiliare	2,7	8	3	-1,7
S Alte activități de servicii	2,2	7	77	23,5
Q Sanătate și asistență socială	2,0	6	12	2,0
K Intermedieri financiare și asigurări	1,4	4	3	-0,4
R Activități de spectacole, culturale și recreative	1,1	3	4	0,2
P Invățământ	0,7	2	8	1,9
E Distribuția apei; salubritate, gestionarea deșeurilor, activități de decontaminare	0,6	2	0	-0,6
D Producția și furnizarea de energie electrică și termică, gaze, apă caldă și aer condiționat	0,3	1	5	1,4
B Industria extractivă	0,2	1	1	0,1

* Sursa: INS, baze de date TEMPO ONLINE, serii de timp. Rezultatele căutării - Numărul întreprinderilor active, pe activități ale economiei naționale la nivel de secțiune CAEN Rev.2, clase de mărime după numărul de salariați, macroregiuni, regiuni de dezvoltare și județe (2014).În plus, corelație bidirecțională pozitivă între teoretic și efectiv: rho= 0,682, p = 0,01 (bidirecțional)

ANEXA 3: Tabele, grafice și teste statistice

Tabel 1: Mediul (firma se află în):

Mediul:	N	%
urban	265	88.3
rural	35	11.7

Tabel 2: Proveniența capitalului majoritar::

Proveniența capitalului majoritar:	N	%
românesc	259	86.3
străin	26	8.7
mixt	15	5.0

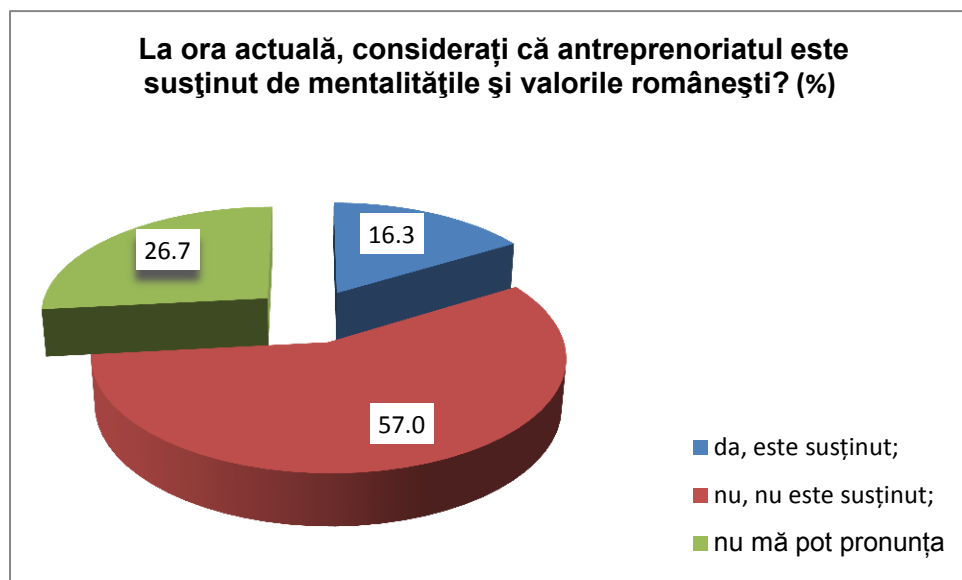
Tabel 3: Forma de proprietate:

Forma de proprietate:	N	%
Proprietate majoritar de stat	6	2.0
Proprietate majoritar privată	294	98.0

Tabel 4: Calitatea respondentului:

Calitatea respondentului:	N	%
Patron	126	42.0
Administrator	76	25.3
Membru in echipa de management	44	14.7
Manager general	36	12.0
Altă calitate	18	6.0

Grafic 1:



Tabel 5: Mecanisme și practici organizationale:

În cadrul organizației dvs. există:	da	nu	nu sunt sigur	da %	nu %	nu sunt sigur %
[Cod de etică/ deontologic/ de conduită;]	200	75	25	66.7	25.0	8.3
[Proceduri/ reglementări exprese privind conflictele de interese;]	147	111	42	49.0	37.0	14.0
[Proceduri/ reglementări privind asigurarea transparenței în procesul decizional;]	151	108	41	50.3	36.0	13.7
[Proceduri/ mecanisme de avertizare de integritate (linie de integritate)]	117	131	52	39.0	43.7	17.3

Tabel 6: Mediile și abaterile standard pentru evaluările acordate setului de 10 proverbe (asociere cu valorile organizationale)

Valoare/ ref:	Proverb	mean	stdev
Asociere (+)	[Fă-te frate cu dracul ca să treci lacul (puntea)]	3.83	2.92
Asociere (-)	[Spune-mi cu cine umbli ca să-ți spun cine ești]	7.49	2.60
Cutumă/ morală	[Mult mai bine-ar fi, se înțelege, bunul simț de-ar ține loc de lege]	8.24	2.24
Normă/ conformare	[Unde-i lege, nu-i tocmeală]	8.75	1.86
Semnale avertizare	[Nu iese fum fără foc]	7.31	2.25
Semnale avertizare	[Din vorbă în vorbă iese adevărul la iveală]	7.18	2.50
Încredere (în lege) +	[Închină-te legii, dacă vrei să te ocrotească]	7.69	2.52
Neîncredere (în lege) -	[Cine umblă după judecată, să nu crezi că moare la el acasă]	5.90	2.72
Adaptabilitate (extern)	[Sluga bună nu duce lipsă de stăpân]	6.35	3.10
Atașament local (intern)	[Decât în țară străină, cu pită și cu slănină, mai bine în satul tău, cu mălaiul cât de rău]	6.44	3.08

*Conform Q4. Acordați o notă fiecărui proverb, în funcție de gradul în care acesta reflectă "filosofia"/ valorile firmei în care activați (nota 1= minim, nota 10= maxim):

Tabel 7: Viziunea respondenților organizaționali (2 categorii de opțiuni)

Viziunea firmei este canalizată mai degrabă spre:	N	%
satisfacerea intereselor legitime ale stakeholderilor;	165	55
obținerea performanței prin evaluare și control asupra sarcinilor și obiectivelor;	135	45

Tabel 8: Stiluri de management adoptate:

Stil de management:	N	%
autoritar (decizii unipersonale, preocupare pentru atingerea obiectivelor și realizarea sarcinilor, control asupra modului în care se execută sarcinile repartizate);	59	19.7
democratic (apelează la colaborarea subalternilor atât la stabilirea obiectivelor cât și la repartizarea sarcinilor);	201	67.0
permisiv (laissez-faire) - se caracterizează prin evitarea intervenției managerului în organizarea și conducerea grupului, accentul fiind pus pe organizarea și conducerea spontană;	40	13.3

Tabel 9: Importanța alocată unui set de 6 deziderate (valori):

Evaluare deziderate (valori):	mean	stdev
Descurajarea apariției incidentelor de corupție și sau integritate în firmă/ în relație cu terții (comportament preventiv);	9.38	1.233
Respectarea normelor etice de către toți angajații (etică);	9.37	1.224
Respectarea intereselor partenerilor și/ sau furnizorilor (integritate);	9.32	1.311
Atingerea obiectivelor (valori exprimate în indicatori de performanță economico-financiară);	8.97	1.615
Respectarea “regulilor jocului” în relația cu concurența (loialitate);	8.95	1.659
Asigurarea transparenței decizionale în cadrul firmei (transparență);	8.81	1.663

Tabel 10: Evaluarea* calității unor sisteme/ mecanisme/ practici existente la nivelul firmei.

Evaluarea calității:	mean	bună/ foarte bună (%)	stdev.
Mecanismelor de verificare a conformității (raportare la legislație)	7,30	74,3%	2,45
Practicilor de implementare a valorilor etice	7,21	70,3%	2,46
Sistemului de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	6,59	60,3%	2,45

*Pe baza întrebării Q6: Acordați o notă calității următoarele sisteme/ mecanisme/ practici existente la nivelul organizației pe care o reprezentați: (1, 2 = foarte slabă; 3, 4 = slabă; 5, 6 = nu pot aprecia; 7, 8 = bună; 9, 10 = foarte bună)

Tabel 11: Estimarea orizontului de timp* în care sistemele/ mecanismele/ practicile (...) vor fi funcționale la nivelul firmei

Estimare orizont de timp (maxim 5 ani):	mean	3 ani și peste (%)	stdev.
Sistem de raportare a neregulilor/linie de avertizare de integritate	2,63	48,3%	1,433
Practici de implementare a valorilor etice	2,49	43,3%	1,464
Mecanism de verificare a conformității (raportare la legislație)	2,31	37,3%	1,443

*Pe baza întrebării Q7: În ce orizont de timp credeți că aceste mecanisme/ sisteme/ practici vor putea fi pe deplin funcționale în cadrul organizației dvs. (marchează cifra corespunzătoare numărului de ani estimat):

Tabel 12.a: Stiluri de management versus viziune

v22 stil management * v23 viziune Crosstabulation			v23 viziune		Total
			satisfacerea stakeholderilor;	obținerea performanței prin evaluare și control	
v22 stil management	autoritar	Count	30	29	59
		Expected Count	32,5	26,6	59,0
		% within v22 stil management	50,8%	49,2%	100,0%
		Residual	-2,5	2,4	
	democratic	Count	109	92	201
		Expected Count	110,6	90,5	201,0
		% within v22 stil management	54,2%	45,8%	100,0%
		Residual	-1,5	1,5	
	permisiv	Count	26	14	40
		Expected Count	22,0	18,0	40,0
		% within v22 stil management	65,0%	35,0%	100,0%
		Residual	4,0	-4,0	
Total	Count	165	135	300	
	Expected Count	165,0	135,0	300,0	
	% within v22 stil management	55,0%	45,0%	100,0%	

Tabel 12.b: Stiluri de management versus viziune (Chi-Square Tests)

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,076 ^a	2	,354
Likelihood Ratio	2,108	2	,349
Linear-by-Linear Association	1,713	1	,191
N of Valid Cases	300		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,00.

Tabel 13.a: Valori si medii asociate & provenienta capitalului majoritar

V51 capital majoritar		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
[Sluga bună nu duce lipsă de stăpân]	românesc	259	6,56	3,125	,194
	străin	26	5,04	2,919	,572
[Decât în țară străină, cu pită și cu slănină, mai bine în satul tău, cu mălaiul cât de rău]	românesc	259	6,61	3,086	,192
	străin	26	5,12	2,889	,567

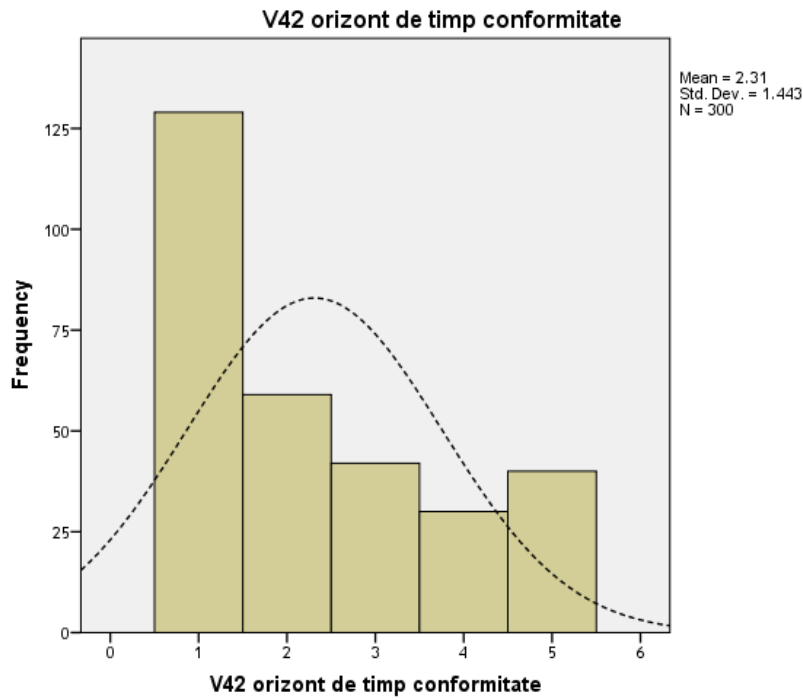
Tabel 13.b: Independent Samples Test

Levene's Test for Equality of Variances t-test for Equality of Mean		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper
[Sluga bună nu duce lipsă de stăpân]	Equal variances assumed	,517	,473	2,374	283	,018	,259	2,776	
	Equal variances not assumed			2,511	31,046	,017	,285	2,750	
[Decât în țară străină, cu pită și cu slănină, mai bine în satul tău, cu mălaiul cât de rău]	Equal variances assumed	1,107	,294	2,361	283	,019	,248	2,734	
	Equal variances not assumed			2,492	31,018	,018	,271	2,711	

Tabel 14: Correlation Matrix (valori: performanță, integritate, loialitate, etică, transparență, comportament preventiv)

		Q1_performanță	Q1_integritate	Q1_loialitate	Q1_etica	Q1_transparenta	Q1_comportament preventiv
Correlation	Q1_performanță	1.000	.386	.272	.235	.209	.233
	Q1_integritate	.386	1.000	.654	.566	.597	.546
	Q1_loialitate	.272	.654	1.000	.537	.543	.602
	Q1_etica	.235	.566	.537	1.000	.614	.541
	Q1_transparenta	.209	.597	.543	.614	1.000	.630
	Q1_comportament_preventiv	.233	.546	.602	.541	.630	1.000
Sig. (1-tailed)	Q1_performanță	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q1_integritate	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q1_loialitate	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q1_etica	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q1_transparenta	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	Q1_comportament_preventiv	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Grafic 2:



ANEXA 4: Surse de referință

Analiza de context

www.coface.ro

www.eyromania.ro

www.immoss.ro

www.just.ro

www.minind.ro

www.transpaerency.org.ro;

www.result.ro

www.zf.ro

Colectarea datelor și validarea eșantionului

www.insse.ro

www.onrc.ro

www.listafirme.ro

www.topfirme.com

Studii, rapoarte analize:

Demmke, Christoph & Moilanen, Timo (2011). *Effectiveness of Good Governance and Ethics in Central Administration: Evaluating Reform Outcomes in the Context of the Financial Crisis* (Study for the 57th Meeting of the Directors General responsible for Public Services in EU Member States and European Commission), European Institute of Public Administration;

Robbins, Stephen (2005). *Essentials of Organisational Behaviour*, Pearson/Prentice Hall;

* Barometrul antreprenoriatului românesc, edițiile 2015, 2016 (EY România);

** Integritatea în mediul de afaceri din România, 2011 (Transparency International România)

*** Strategia guvernamentală pentru îmbunătățirea și dezvoltarea mediului de afaceri 2010-2014 (Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri Direcția Mediu de Afaceri)

**** Strategie guvernamentală pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii și îmbunătățirea mediului de afaceri din România – Orizont 2020 (Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri Direcția Mediu de Afaceri)

***** Strategia națională anticorupție pe perioada 2016-2020 (Ministerul Justiției)