

ROLUL SISTEMELOR DE MANAGEMENT DE MEDIU VOLUNTARE ÎN CADRUL POLITICII DE MEDIU. PERSPECTIVA MANAGERILOR COMPANIILOR PRIVATE

Raluca SUCIU

Raluca SUCIU

Lect. univ. dr., Departamentul de Administrație
și Management Public, Facultatea de Științe Politice,
Administrative și ale Comunicării,
Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca, România
Tel.: 0040-264-431.361
E-mail: raluca.suciu@fspac.ro

The Role of Voluntary Environmental
Management Systems.
The Perspectives of Private Managers

Abstract

The present article is part of a wider investigation of private environmental management systems, conducted as part of the doctoral research. The perspective of the private sector managers on the role of the voluntary management systems was left unpublished at the time, and for the purposes of publication of these research conclusions, the interviewed managers were kindly asked to review their initial statements. A few minor completions were made, the major conclusions of the study remained, and were synthesised for the purposes of a short and comprehensive first-hand investigation of the role of the voluntary environmental management systems as they are perceived and understood by the managers implementing them. The relevance of such an investigation into the rationales for private environmental policies is very high, given the recent prioritization of green investments from the EU recovery funds.

Keywords: environmental management, environmental management systems, private environmental governance, environmental policy, ISO 14001, Romania.



*Revista Transilvană
de Științe Administrative*
2(47) / 2020, pp. 114-131

1. Rolul sistemelor de management de mediu voluntare în contextul politicii de mediu

Cu toate că agenda de cercetare a domeniului politicilor de mediu include această temă de mai bine de trei decenii, există relativ puține studii în România și, prin urmare, o înțelegere deficitară a modului în care s-a realizat instituționalizarea guvernancei de mediu de către actori privați, de multe ori cu interese antagonice, conducând la crearea unor organizații private care par să îndeplinească funcțiile unor agenții naționale.

Pattberg (2009) încearcă să dezambiguize rolul organizațiilor private în contextul politicii de mediu. În acest demers, autorul identifică în primul rând tendința mai generală ca abordările axate pe state în soluționarea problemelor de mediu să fie tot mai mult complementate de aranjamente instituționale noi, de tip rețele de politici publice și forme private de co-reglementare între ONG-uri și companii (Pattberg, 2009).

În acest context, (Pattberg, 2009, p. 225) definește guvernanta privată ca fiind o formă de ghidare socio-politică în care actorii privați sunt implicați în mod direct în reglementarea, sub forma unor reguli, standarde sau ghidare normativă mai generică, a comportamentului unui grup divers de deținători de interese, inclusiv companii private și, într-un sens mai larg al termenului, vizând comportamentul actorilor publici, precum statele.

Terminologia poate să acopere formele instituționalizate sau instituțiile formale dezvoltate, care elaborează reguli și cer conformarea, dar pot fi incluse și aranjamente informale, pe care indivizii sau organizațiile le percep ca fiind în interesul lor. Așadar, prin guvernanta privată înțelegem și sistemul de reguli create de organizațiile private, adică un echivalent funcțional al politicilor publice de mediu (Kotzé, 2012, pp. 207-209).

Organizațiile care compun acest sector sunt organizații private, independente de state, inclusiv prin finanțare, diferite prin scop de cele non-guvernamentale. Scopul lor este de a rezolva probleme economico-sociale prin furnizarea unui cadru reglementativ independent, adesea sub formă de standarde, linii directoare sau norme cu caracter general. Finalitatea acestor sisteme de reguli și standarde este de a influența comportamentul actorilor privați în sensul rezolvării problemelor vizate (Fuchs și Kalfagianni, 2012, p. 298).

Chiar dacă aderarea la un astfel de sistem este corelată cu beneficii economice pentru companii, problema cauzalității nu este clar tranșată în literatura de specialitate. Astfel, regăsim studii care indică corelații clare între performanțele financiare bune și cele ecologice (Lister, 2011, pp. 15-40). Concluziile studiilor cantitative sunt că „este profitabil să fii verde”, că astfel de firme „culeg roade financiare sub forma profitului sau investițiilor”, iar studiile calitative, cu concluzii mai nuanțate, arată că există în general o tendință ca performanța financiară a companiilor să se îmbunătățească sub presiunea unor standarde ferme și relevante de performanță ecologică (Auld, Cashore și Renckens, 2014, pp. 156-159). Cu toate acestea, problema cauzalității acestei relații nu este tranșată definitiv, dar concluzia este că, teoretic, performanța firmelor este compatibilă cu binele comun.

Cu alte cuvinte, este vorba despre mai mult decât simple forme de cooperare privată, iar argumentele prezentate în literatura de specialitate arată că fenomenul guvernancei private de mediu nu este unul minor, ci, dimpotrivă, unul care merită atenție, atât dato-

rită semnificațiilor pentru politica publică de mediu, cât mai ales datorită potențialului de a generaliza aceste obiective, principii, valori, roluri la nivelul sectorului de afaceri, în modalități inaccesibile instituțiilor statului sau care nu pot fi cuprinse integral în legislație.

1.1. Sistemele de management de mediu certificate și rolul de promovare a performanței ecologice

Un sistem de management de mediu este parte a sistemului general de management al organizației și include structura organizațională, activitățile de planificare, responsabilitățile, practicile, procedurile, procesele și resursele pentru dezvoltarea, implementarea, atingerea, revizuirea și menținerea politicii de mediu (Hillary *apud* Neamțu, 2011, p. 142).

Un sistem de management de mediu include sistemul formal și informațiile care integrează procedurile și procesele privind pregătirea personalului, monitorizarea, sumarea și raportarea informației specializate privind performanța de mediu către părțile interesate (intern și extern).

O organizație poate modela sistemul de management de mediu în jurul unui standard de mediu ales dintr-o multitudine de astfel de standarde, unele internaționale (ISO 14001), unele ale Uniunii Europene (EMAS), altele pot fi elaborate de organizații sau autorități la nivel național sau local. Adoptarea unui standard certificat de mediu nu presupune concentrarea doar pe rezultatele acțiunilor, sub forma unor obiective și limite materiale, ci și pe implementarea unor structuri organizaționale și procese manageriale și monitorizarea permanentă a acestora. Dezvoltarea sistemului de management este un proces în care companiile își dezvoltă abilitățile de formulare a obiectivelor de mediu și măsurare a progresului. Angajamentul față de astfel de standarde este confirmat printr-un certificat care demonstrează public aderarea companiei la sistemul de management de mediu certificat. Certificarea poate implica și asistență tehnică pentru implementare din partea organizației care acordă certificarea, în special în cazul IMM-urilor.

Scopul unui sistem de management de mediu este dezvoltarea, implementarea, coordonarea și monitorizarea activităților de mediu ale companiilor. Definit astfel, scopul unui sistem de management de mediu este doar de a garanta atingerea și menținerea unui nivel minim de conformare și un nivel acceptabil al poluării, cu scopul de a evita penalitățile. Alte obiective, precum reducerea deșeurilor și a risipei de resurse sunt deja obiective care merg dincolo de conformare și se focalizează pe reducerea impactului de mediu al companiei (Melnik, Sroufe și Calantone, 2003, p. 344).

1.2. Standardul ISO 14001

În 1996 Organizația Internațională de Standardizare a adoptat un nou standard internațional pentru sistemul de management de mediu – ISO 14001, cu intenția de a ridica așteptările pentru practicile de mediu la nivel global, dar și pentru a facilita comerțul și a reduce barierele în calea liberului schimb. Standardele de certificare pentru perfor-

manșa ecologică au fost adoptate și acceptate la scală largă pe baza argumentelor că au capacitatea de a genera beneficii pentru organizațiile private. ISO 14001 a fost promovat ca standardul care va înlocui criteriile numeroase și adesea conflictuale din diferite țări. Standardul nu s-a concentrat pe finalități, precum reducerea poluării, ci viza procesele implicate în crearea, managementul și eliminarea poluării. De fapt, standardul a fost promovat ca un instrument eficient care să ghideze eforturile managerilor de a beneficia de pe urma reducerii generării de deșeuri. Susținătorii standardului au accentuat rolul crucial al sistemului de management de mediu asupra performanței economice generale. Impactul pozitiv asupra performanței corporatiste este considerat un avantaj al implementării unui sistem formal certificat de management de mediu, comparativ cu sistemele de management necertificate (Melnik, Sroufe și Calantone, 2003, p. 331).

Standardul cuprinde următoarele domenii generale: sistemul de management de mediu, auditarea, evaluarea performanței, etichetarea, evaluarea ciclului de viață, standarde de producție.

Aceste standarde sunt divizate în două categorii. Prima categorie cuprinde evaluarea organizațională sau sistemul de management de mediu și standardele de performanță și audit utilizate pentru evaluarea firmei. Teoretic, standardele pentru sistemul de management de mediu conferă cadrul pentru sistemul de management, în timp ce standardele de performanță și audit ajută la evaluarea și asigurarea implementării cu succes a unui sistem de management de mediu.

A doua categorie, evaluarea produselor și proceselor, include etichetarea, evaluarea ciclului de viață și atributele de mediu ale standardelor privind produsele și se concentrează pe evaluarea și analiza caracteristicilor produselor și proceselor.

Sistemul de management de mediu implementat conform ISO 14001 îndeplinește la nivel organizațional următoarele funcții (Melnik, Sroufe și Calantone, 2003, p. 332):

- stabilirea unei politici de mediu adecvate organizației, inclusiv aderarea la obiective de reducere a poluării;
- facilitarea, planificarea, controlarea și monitorizarea pentru a asigura conformitatea cu politica de mediu și faptul că aceasta își menține compatibilitatea cu organizația;
- identificarea cerințelor legislative și a aspectelor de mediu ale produselor, serviciilor și activităților organizației pentru a determina impactul, semnificația, prioritățile și obiectivele;
- stabilirea unui program de a implementa aceste politici și obiective, în cadrul unui proces disciplinat de evaluare și atingere a țăintelor de performanță, căutând îmbunătățirea acestora;
- dezvoltarea atașamentului managementului și angajaților pentru protejarea mediului, cu alocarea clară a responsabilităților;
- încurajarea planificării de mediu în sfera tuturor activităților organizaționale, de la achiziția materiilor prime la distribuția produselor;
- furnizarea resurselor, inclusiv training, pentru a atinge nivelurile propuse de performanță, în mod continuu;

- stabilirea unui proces de management pentru a revizui și audita sistemul de management de mediu și a identifica oportunitățile pentru îmbunătățirea sistemului și a performanței de mediu a companiei;
- stabilirea și menținerea comunicării adecvate cu părți interesate relevante, interne și externe;
- încurajarea furnizorilor și partenerilor să adopte un sistem de management de mediu certificat.

Este important de precizat că sistemele de management implementate conform ISO 14001 sunt axate pe procese, nu pe performanță. Cu alte cuvinte, standardul nu impune organizației un nivel optim de performanță de mediu, ci descrie un sistem care să ajute organizația să atingă propriile obiective de mediu. Presupunerea fundamentală este că organizațiile își vor îmbunătăți performanța de mediu ca urmare a concentrării asupra fiecărui stadiu din procesele de producție și dezvoltării practicilor de management în mod incremental (Sunderasan și Singh, 2010, p. 835).

Alte studii arată fără echivoc că implementarea sistemului de management de mediu certificat ISO 14001 joacă un rol important în îmbunătățirea performanței de mediu și a performanței economice a companiilor, îmbogățește varietatea de opțiuni ecologice la care recurge compania, are un impact incremental asupra capacității de adaptare a organizațiilor, confirmând, în general, beneficii reale (Melnyk, Sroufe și Calantone, 2003, p. 344).

2. Descrierea și aplicarea instrumentului

Scopul ghidului de interviu este înțelegerea factorilor de orice natură (organizaționali, de piață, de politică publică, sociali) care influențează atitudinea, respectiv disponibilitatea la nivelul companiilor de a-și asuma standarde de mediu voluntare, pentru a desprinde ulterior factorii care pot influența pozitiv companiile în asumarea unor instrumente voluntare și aplicarea lor eficace.

Obiectivele specifice au vizat:

- clarificarea factorilor pe care respondenții îi consideră relevanți pentru practicile de mediu ale companiilor;
- evaluarea disponibilității la nivelul companiilor de a recurge la abordări voluntare pentru a-și îmbunătăți performanța ecologică;
- percepția asupra a ceea ce este un sistem eficace de management ecologic și dacă poate avea un rol semnificativ pentru organizația care îl implementează.

Variabilele pe care le-am operaționalizat prin întrebările din ghidul de interviu sunt: caracteristicile sistemului de management de mediu, factorii care le influențează (pozitiv și negativ), performanța sistemelor de management de mediu (raportată la diferite categorii de beneficii), relația cu părțile interesate (stakeholderi). Alte întrebări au vizat relația cu autoritățile publice locale și cele de mediu, antecedente privind conformarea în cadrul obligațiilor de mediu, să descrie principalele impacturi de mediu etc.

Am efectuat 10 interviuri cu reprezentanți ai companiilor private (în 8 companii) care au îndeplinit criteriile de a fi companii mari (peste 250 de angajați), care derulează activități economice cu impacturi de mediu semnificative și au implementate sisteme de management de mediu voluntare.

3. Prezentarea și analiza datelor colectate prin interviuri cu manageri privați sau responsabili pentru politici de mediu în cadrul companiilor private

Această secțiune prezintă datele colectate prin interviu, grupate pe cele patru variabile incluse în analiză, sintetizând doar răspunsurile relevante pentru ilustrarea variabilei respective.

3.1. Variabila „caracteristicile sistemului de management de mediu”

Primul indicator (variabila „caracteristicile sistemului de management de mediu”) a vizat atitudinea la nivelul companiei privind agenda managementului ecologic în general. Cu alte cuvinte, am dorit să aflăm cum se raportează compania, conform înțelegerii persoanelor responsabile cu politica de mediu sau echipei de management, la activitățile de management ecologic pe care le derulează sau pe care își propun să le implementeze.

Răspunsurile primite și discutate cu respondenții au variat între ceea ce am putea numi un nivel minim și unul mediu al atitudinilor favorabile agendei managementului ecologic în companii. Nu am identificat din răspunsuri o companie care să dimensioneze acțiunile managementului de mediu la nevoile obiective de protecție a mediului de impacturile generate de activitatea economică, acestea sunt raportate fie la legislație, fie la cerințele certificării pentru sistemul de management de mediu.

Răspunsul pe care îl considerăm minim este cel care vizează corelarea activităților asociate managementului ecologic cu conformarea la cadrul legal. În opinia unei respondente „*firmele răspund la agenda managementului ecologic strict conformându-se la cadrul legal*” (R1). O altă respondentă arată că firma „*respectă deciziile autorităților locale și centrale privitoare la protecția mediului*” (R6).

Conformitatea cu legislația de mediu, în majoritatea cazurilor expuse de respondenți, atât ca experiență a companiei în care lucrează, cât și a altor companii pe care le cunosc (în aceeași ramură, în care au lucrat în trecut), este suprapusă peste opțiunile de management ecologic. Activitățile de management ecologic sunt limitate la atingerea obiectivelor impuse prin legislație.

Ceea ce am considerat nivelul mediu al atitudinii favorabile managementului de mediu în cadrul companiei a fost raportarea la cerințe sau obiective care depășesc cadrul legal, în cazul celor mai multe companii acestea fiind cerințele de implementare a standardului ISO 14001. „*(firma) susține instruirea personalului în vederea implementării unor cerințe legislative, a unor reguli de bună practică în activitățile industriale, pentru diminuarea impactului negativ asupra mediului; susține proiectele de infrastructură ale regiilor autonome și ale autorităților administrative locale etc.*” (R8).

Un alt respondent exprimă aceeași idee a suprapunerii agendei managementului de mediu peste cerințele standardului ISO 14001: „*protecția mediului este una dintre preocupările principale ale companiei, iar implementarea sistemului de management al mediului ISO 14001 demonstrează faptul că organizația are preocupări/proceduri clare, verificabile de protecția mediului în vederea îmbunătățirii performanței de mediu*” (R7).

Indicatorul nr. 11 încearcă să evalueze disponibilitatea internă (manifestată în interiorul companiei față de inițiativele sau proiectele interne) de a reduce impactul asupra mediului. Întrebarea viza departamentele din cadrul companiei care manifestă cel mai frecvent inițiative privind proiecte de mediu, dacă angajații respectivi acționează prin prisma propriilor valori sau, mai degrabă, organizația facilitează dezvoltarea acestor inițiative și cum sunt primite de management (dacă este dificilă procedura de a propune proiecte de mediu, respectiv de a obține finanțarea lor).

Conform răspunsurilor, „*compartimentele calitate, dezvoltare, administrativ, comercial, tehnic*” sunt cele mai frecvente surse ale unor inițiative de mediu. „*Unele inițiative sunt ale angajaților, altele sunt facilitate de organizație; conducerea susține inițiativele care sunt în concordanță cu politica de mediu adoptată. Spre exemplu, proiectul pentru depoluarea sitului contaminat istoric s-a aprobat de conducere, la inițiativa angajaților, proiectul a fost finanțat din resurse proprii*” (R8). Alți respondenți au spus că „*toate departamentele pot avea inițiative, dar prea puține sunt inițiative strict de mediu. În principal departamentele proiectare produse și inginerie proces sunt cele care dezvoltă proiectele cu implicații de mediu*” (R10).

Un alt respondent a arătat că „*există un departament special pentru protecția mediului care urmărește și asigură implementarea cerințelor legale și interne în domeniul protecției mediului. Totodată, responsabilii de mediu propun proiecte de mediu care sunt analizate și evaluate de către managementul companiei în vederea aprobării și finanțării*” (R7).

Conform respondenților, există inițiative de mediu în cadrul companiilor, ele apar și de jos-în-sus, de la nivelul angajaților care nu ocupă poziții de management sau nu au responsabilități legate de politica de mediu. Majoritatea inițiativelor care au impact real asupra eco-eficienței sunt rezultatul unui efort colaborativ între departamente și al unei abordări strategice a presiunilor și oportunităților externe și a capacităților interne.

3.2. Variabila „factori care influențează companiile în recurgerea la standarde de mediu voluntare”

Al doilea indicator (variabila „factori care influențează companiile în recurgerea la standarde de mediu voluntare”) vizează o explorare inițială a principalelor motive pentru care companiile recurg la implementarea unor standarde de mediu în mod voluntar. Din răspunsurile oferite de respondenți am grupat trei tipuri majore de raționamente: a) abordarea rațională, de tip costuri-beneficii (faptul că reprezintă o sursă de beneficii financiare prin reducerea costurilor de funcționare sau de asigurare, pentru a genera un avantaj competitiv etc.); b) considerente etice, legate de valori comune ale membrilor organizației care influențează cultura organizațională și se traduc în implementarea unor

mecanisme voluntare pentru că angajații resimt o responsabilitate morală, fără ca acestea să fie legate în mod semnificativ de beneficii pentru companie (spre exemplu, inițiative care contribuie la reducerea amprentei ecologice a companiei, a consumului de resurse, dar se traduc minim în reduceri de costuri sau în câștiguri nete); c) în fine, există motivații externe: faptul că resimt o presiune concurențială externă pentru adoptare, o tendință la nivel de ramură care poate prejudicia companiile care rămân în coada plutonului.

În cazul unei companii mari (peste 1.500 de angajați), care efectuează lucrări de construcții, motivele au fost foarte pragmatice, din categoria argumentelor raționale, respectiv formalitate care condiționează accesul la lucrări publice. Respondenta a explicat că, pentru o companie de lucrări, standardul ISO 14001 implementat este o pre-condiție a participării la procedurile de achiziții publice, respectiv o condiție pentru a îndeplini criteriile de calificare și selecție. În plus, respondenta a arătat că, recent, autoritățile contractante solicită în cadrul specificațiilor tehnice să se prezinte planul de mediu, respectiv un plan al activităților pentru mediu relevant pentru obiectul contractului.

Răspunsuri mai bine argumentate și mai complexe (în sensul unor motivații diverse) au fost furnizate de reprezentanții unor companii care fac parte din grupuri multinaționale (pachetele majoritare de acțiuni au fost cumpărate în ultimii ani de companii multinaționale) sau sunt fabrici deținute de astfel de companii: *„Implementarea unui sistem de management al mediului are următoarele avantaje: furnizarea încrederii către partenerii de afaceri, avantaj competitiv, controlul riscurilor, reducerea costurilor etc.”* (R7).

O presiune externă distinctă a fost cea legată de poziția produsului companiei în cadrul unui lanț de furnizare, în cazul de față industria autovehiculelor. Am inclus în cercetare trei companii care produc componente pentru industria auto (baterii, radiatoare, sisteme de cabluri); respondenții din toate aceste companii au arătat că una dintre cele mai relevante surse de presiune este competitivitatea și inovativitatea ridicată din domeniul producției auto. Cele trei companii aplică un sistem de management al calității conform standardului ISO/TS 16949, standard al cărui design este specific industriei auto, care pune un accent semnificativ pe prevenirea defectelor de producție și reducerea variațiilor și deșeurilor pe lanțul de furnizare. Desigur, toate cele trei companii au un sistem de management de mediu conform standardului ISO 14001, dar respondenții au arătat că presiuni pentru acțiuni care reduc și impactul de mediu vin și din alte standarde implementate (în cazul de față în special deșeuri). Lanțul de furnizare la nivelul industriei auto exercită, în primul rând, presiuni pentru a reduce costurile și impactul total asupra mediului al unui autoturism (date fiind concurența de pe piață și comparațiile care se pot face ușor între autoturisme privind consumul sau emisiile). Aceste tendințe la nivelul pieței, au un impact asupra modului în care compania se raportează la managementul de mediu. Respondenții au raportat că se organizează tot mai multe conferințe pe tema integrării mediului în design-ul produselor, companiile pun tot mai mult accent pe prezentarea caracteristicilor verzi ale produselor (consum, emisii, combustibili alternativi, greutate totală, ponderea materialelor reciclate), iar toate aceste presiuni se transmit în jos pe lanțul de furnizare, până la producătorii componentelor de bază; presiunile privind standardele de mediu certificate și demonstrabile merg în josul

lanțului de furnizare, compania aplicând cerințe similare propriilor furnizori, care ajung să se supună la rândul lor normelor industriei auto.

Toate aceste presiuni ale lanțului de furnizare sunt determinate de considerente de marketing sau imagine, pe de o parte, dar considerentele esențiale sunt legate de costuri. Respondentul care a atins acest subiect a explicat că toate aceste companii „locale”, pe care le considerăm înrădăcinate în economia locală sau națională, sunt nevoite să fie competitive din perspectiva costurilor și să profite de orice oportunitate (reducere de impact, eficiență, reproiectare după noi cerințe etc.) de a le reduce. Prețurile materiilor prime pe care le achiziționează nu sunt locale, sunt cele de pe bursele de mărfuri globale, iar prețul produsului lor iarăși e în strânsă concurență cu cel al competitorilor globali. *„Faptul că ești cel mai mare producător (...) din România nu înseamnă nimic în prezent. În condiții similare, legale, de costuri de muncă, instabilitate monetară, dar impozite mai mici, operează competitorii din Bulgaria”* (R10). Eficiența, indiferent de sursa din care ar proveni, este esențială pentru o companie mare, expusă la toate oportunitățile și riscurile a ceea ce înseamnă o piață globală. Disponibilitatea pentru inovația privind eco-eficiența și reducerea costurilor asociate impacturilor de mediu a fost foarte mare.

Al treilea indicator din cadrul acestei variabile analizează stimulentele sau precondițiile care ar motiva firmele să recurgă la adoptarea unor standarde voluntare sau practici de management de mediu, conform percepției respondenților.

La acest indicator răspunsurile au variat foarte puțin între respondenți; cu argumente sau exemple diferite, respondenții din zone diferite de producție au arătat mai degrabă ceea ce lipsește pentru a include considerentele de mediu în activitatea lor. O respondentă, responsabil cu politica de mediu la o firmă de construcții, a arătat că nu are așteptări de la stat pentru a furniza aceste precondiții favorabile practicilor private de mediu, dar că este absolut necesar un cadru favorabil de piață. Respondenta a exemplificat cu eforturile sale de a valorifica deșeurile reciclabile: *„se resimte o lipsă acută de firme specializate pe servicii ecologice, inclusiv pentru servicii ecologice banale cum sunt reciclarea deșeurilor uzuale. Dacă aș vrea să fac mai mult în activitatea mea nu sunt parteneri”* (R1). În concluzie, respondentă a arătat că, din punctul de vedere al companiei pentru care lucrează, responsabilitatea de mediu a companiei s-ar îmbunătăți dacă ar exista infrastructura de piață adecvată, o ofertă suficientă de servicii ecologice care ar conduce la stabilizarea prețurilor acestor servicii practicate de firme.

Un alt respondent a atins același subiect al costurilor uriașe, nejustificate în opinia sa. Majoritatea respondenților au acuzat costurile administrative excesive, care nu se traduc în îmbunătățiri de mediu, și, de aceea, respondenții consideră că politica publică de mediu își pierde credibilitatea și legitimitatea (niciunul dintre respondenți nu a contestat de fapt principiul poluatorul plătește).

3.3. Variabila „performanța sistemelor de management de mediu”

Al patrulea indicator (variabila „performanța sistemelor de management de mediu”) a vizat percepția la nivelul companiei asupra relevanței gradului de formalism al sistemului de management de mediu. Concret, am întrebat dacă există diferențe asupra

performanței ecologice între un sistem formal certificat de management de mediu (ISO 14001) versus un sistem formal, dar necertificat (mai puțin riguros), pe care îl aplică organizația după propriul design.

Majoritatea respondenților nu au putut evalua din experiența personală diferențele între un sistem de management de mediu formal certificat și unul formal necertificat, având în organizație deja implementat standardul certificat ISO 14001. Toate companiile în care am derulat interviurile au implementat de cel puțin 10 ani un sistem de management de mediu certificat conform standardului ISO 14001. Cu toate acestea, toți respondenții au declarat că un sistem formal certificat este mai bun decât unul necertificat. Argumentele lor sunt mai degrabă legate de complexitatea sistemelor de management de mediu, care depășesc competențele angajaților, în marea lor majoritate ingineri. Astfel de argumente au confirmat percepția răspândită în sectorul privat că firma este obligată să aibă un sistem de management de mediu de tip ISO 14001 și abordează formal această cerință. Legat de performanța ecologică, înțelegerea adecvată a termenului „performanță de mediu” este mai degrabă prezentă în domeniile de producție în care are relevanță pentru reducerea costurilor cu energia, materia primă, combustibilul folosit. Un răspuns clar și concis al reprezentantului unei companii mari (din domeniul producției de țevi din oțel) consideră că prioritare sunt obiectivele de mediu, respectiv controlul riscurilor și impacturilor de mediu, prin urmare, sistemul de management de mediu certificat nu este un scop în sine: *„În condițiile în care există un control al riscurilor și impactului activităților realizate asupra mediului, iar obiectivele de mediu sunt atinse, consider că nu ar trebui să existe diferențe în ceea ce privește performanța de mediu a companiei”* (R7).

Un alt respondent (domeniul radiatoare, sisteme de răcire) are o opinie contrară privind efectele unui sistem certificat asupra performanței ecologice: *„Da, multe, prin faptul că toate procesele funcționează după reguli (proceduri) stabilite de organizație, avem acum un personal responsabil și implicat la toate nivelurile.”* Din discuția cu respondentul a rezultat că organizația apreciază în special oportunitatea largă de învățare pe care a conferit-o implementarea sistemului de management de mediu conform standardului ISO 14001, ceea ce a permis ca unele responsabilități de mediu să fie descentralizate, design-ul noilor activități de producție au inclus din faza de proiectare considerentele de mediu, iar inițiativele privind impactul de mediu provin în prezent din surse multiple, nu doar de la cei direct responsabili cu implementarea standardului ISO 14001. Am apreciat această discuție ca fiind relevantă pentru concluziile cercetării: angajații văd rolul sistemului de management de mediu pe termen lung, raportându-se la problema impactului de mediu ca fiind parte integrantă a activităților curente; totodată, sunt vizibile schimbări la nivel de comportamente individuale, membrii organizației colaborând la identificarea și soluționarea impacturilor de mediu. Respondentul a sintetizat rolul componentei de învățare a sistemului de management de mediu certificat, rol derivat din faptul că presupune raportarea la un standard clar și coerent, previzibil, cu eventuale modificări incrementale la o etapă de certificare viitoare.

Concluzia derivată din interviuri legat de atitudinea firmei față de performanța ecologică este următoarea: Oamenii acceptă mai greu formalismul unui sistem de manage-

ment de mediu, responsabilitatea individuală față de reducerea impacturilor este inițial minimă, dar oamenii evoluează, învață bune practici, acceptă proceduri constrângătoare dacă își dovedesc utilitatea, acceptă responsabilități individuale dacă presupun un bine comun vizibil (este important nu doar să existe o reducere a impactului, ci aceasta să fie și promovată ca rezultat al unui efort comun). Toți respondenții au arătat că ei personal și oamenii cu care lucrează au învățat mult din implementarea unui sistem de management de mediu.

Toți respondenții au echivalat managementul de mediu la nivelul firmei cu asumarea unor costuri care nu pot fi recuperate exclusiv din reducerea unor costuri de mediu, dar au acceptat că există și beneficii indirecte care nu sunt de obicei luate în considerare când se discută despre costurile politicii de mediu în cadrul companiei (evitarea unor penalități, reducerea unor riscuri, colaborarea bună cu autoritățile, imaginea publică a companiei – toate acestea sunt greu de cuantificat comparativ cu costurile pe care le suportă pentru derularea activităților economice în concordanță cu un sistem de management de mediu).

Beneficiile directe de natură economică nu au fost evaluate formal în cazul niciuneia dintre companiile în cadrul cărora am derulat interviurile, în sensul că nu a existat o analiză de tip cost-beneficiu care să cuantifice exact beneficiile economice și sursele acestora. Însă, toți respondenții au susținut o discuție argumentată despre sursele unor beneficii economice corelate cu reducerea costurilor de mediu. Dacă există o legătură, aceasta nu este documentată suficient, procedura de identificare și măsurare a impacturilor de mediu fiind una mult prea simplă și intuitivă pentru a putea reflecta ulterior funcționarea sistemului de management, respectiv legătura cu performanța economică.

În continuare am completat variabila „performanța sistemelor de management de mediu” cu un indicator referitor la efectul certificării ISO 14001 asupra performanței și opțiunilor ecologice luate în considerare de companie, respectiv dacă există beneficii tangibile legate de implementarea ISO 14001 (întrebarea 7).

Majoritatea răspunsurilor au reluat tema reducerii riscului de a se afla în situația de a încălca legislația de mediu și a intra în conflict cu Garda de Mediu. O respondentă a detaliat modul în care se derulează controalele de la Garda de Mediu, a arătat că sistemul de management de mediu implementat conform ISO 14001 îi organizează munca, ca responsabil cu politica de mediu. A considerat că reprezentanții instituției de control sunt familiarizați cu sistemul de management de mediu, deja generalizat la nivelul companiilor private, și că, aderând la acest standard, își asigură în primul rând documentația minimă solicitată de autoritățile publice.

Legat de beneficiile certificării ISO 14001, un alt respondent a precizat că sistemul nu este o rețetă pe care o aplici întocmai, ci mai degrabă conferă direcțiile pe care trebuie să analizezi activitățile, relațiile de tip cauză-efect, riscurile, să identifici costurile și să dezvolți procedurile adecvate obiectivelor de mediu. Principalul beneficiu exemplificat de respondent este cel de evaluare a riscurilor. Faptul că sistemul de management de mediu presupune audit intern și obișnuiește angajații cu proceduri obiective de analiză a activităților pentru identificarea impacturilor are o contribuție semnificativă la iden-

tificarea riscurilor. Orice achiziție de tehnologie nouă este trecută prin filtrul sistemului de management de mediu, urmărind rezultate cât mai bune în prezent pentru a evita investiții ulterioare pentru reducerea unor impacturi. Riscurile sunt evaluate și în contextul procedurilor pentru situații de urgență (conform legislației), dar și din perspectiva funcționării normale, a planurilor de mentenanță și redimensionare a activităților. Respondentul estimează cheltuielile cauzate de implementarea unor obiective voluntare (mediu, dar și sănătate și securitate) la aproximativ 30% din cheltuielile totale de investiții în tehnologie și facilități de producție. Sintetizând toate aceste exemple privind opțiunile ecologice ale companiei, respondentul a arătat că *„auditul de mediu obligatoriu în implementarea sistemelor de management de mediu are rolul principal de a conduce la identificarea unor priorități de abordare a problemelor de mediu, auditul intern anual fiind de fapt unitatea de măsură a funcționării sistemului”* (R10).

Un alt respondent a sintetizat similar rolul sistemului de management conform ISO 14001: *„Implementarea sistemului de management al mediului atrage după sine o preocupare continuă pentru îmbunătățirea performanței de mediu”* (R7). Sau, conform altui respondent *„certificarea este un fel de validare la nivel internațional. Poți discuta într-un limbaj internațional cu partenerii de afaceri”* (R6).

3.4. Variabila „relația cu stakeholderii”

Variabila „relația cu stakeholderii” (părțile interesate) este relevantă pentru politica de mediu derulată de o companie privată din mai multe puncte de vedere. În primul rând, părțile interesate pot reprezenta o sursă de presiune pentru adoptarea unor bune practici, fie plecând de la probleme de impact direct asupra mediului la nivelul comunității, fie din rațiuni de impact indirect, rezultat din consum sau materiile prime folosite. Am dorit să aflăm dacă firmele au relații de colaborare, parteneriate cu actori care le monitorizează (formal sau informal) performanța de mediu (întrebarea 12). Prin acești actori ne-am referit la organizații comunitare, ONG-uri, consultanți, acționari sau, pur și simplu, vecini, persoane fizice sau juridice aflate în proximitatea spațiilor de producție ale companiei.

Răspunsurile au indicat în general lipsa relațiilor de colaborare permanentă și formală cu actori de tipul celor enumerați mai sus (parteneriate formalizate, cu obiective determinate și corelate cu strategiile partenerilor privind activitățile lor principale). La această întrebare, stakeholderii la care s-au gândit respondenții au fost laboratoare cu care colaborează, firme de servicii ecologice, consultanții de la firmele de certificare etc. însă cu excepția întâlnirilor cauzate de aspecte precum audituri externe sau măsurători de emisii pentru monitorizarea internă a impactului de mediu, respondenții nu au raportat colaborări permanente, inițiate de companie sau terțe părți cu scopul de a dezvolta politica de mediu a companiei. Chiar și pentru activitățile de CSR nu s-au raportat parteneriate pe termen lung care să se raporteze la obiective strategice pentru politica de mediu a companiei. În general, companiile incluse în cercetare au raportat existența unor relații bune cu părțile interesate: *„Relații foarte bune cu părțile interesate, obiectivul firmei noastre este de a satisface cerințele tuturor: clienți, furnizori, contractori,*

angajați, acționari, colaboratori, instituții, autorități, comunitate. Da, inclusiv cu firmele de certificare a sistemelor de management calitate-mediu-sănătate și securitate ocupațională, firme de consultanță, instituțiile publice de control și administrative, furnizorii de produse și servicii, clienții etc.” (R8).

Variabila „relația cu stakeholderii” este operaționalizată în continuare prin evaluarea influenței stakeholderilor externi asupra procesului de îmbunătățire a performanței ecologice (întrebarea 13): furnizori, (potențiali) investitori, acționari, mass-media, organizații ecologiste/ONG-uri, asociații sindicale sau patronale, competitori pe piață, comunitatea locală, clienți, autoritățile publice de mediu sau cele locale). Practic, am încercat să determinăm măsura în care managementul de mediu al companiei este modelat ca rezultat al unor influențe externe sau este, mai degrabă, generat din interiorul organizației.

Respondenții au declarat unanim că nu sunt presați să adopte noi practici de mediu sau să se îndrepte spre eficiență datorită unor presiuni concurențiale la nivel național. Legat de piața unică, companiile din România au și avantaje și dezavantaje, dar aspectele de mediu nu sunt relevante pentru competitivitate nici ca avantaje, nici ca dezavantaje pe piețele pe care operează. Companiile mari cu care lucrează solicită inițial, printre multe alte garanții privind calitatea, și dovezi privind implementarea unui sistem de management de mediu, acesta fiind unul dintre motivele pentru care implementează sistemul ISO 14001. Respondenții au admis în general că sistemul de management de mediu implementat voluntar este rezultatul colaborării cu companii străine în cadrul lanțului de furnizare, clienți ai produselor companiei sau companii care au devenit proprietare ale pachetelor majoritare de acțiuni și au implementat sistemul de management de mediu certificat împreună cu alte standarde certificate privind calitatea sau procedee/metode de producție, tehnologii etc.

Chiar dacă nu sunt determinante pentru agenda privind politica de mediu a companiilor, toți respondenții admit influențele externe: *„atât influența stakeholderilor externi cât și rezultatele evaluărilor și auditurilor periodice interne sunt luate în considerare în procesul de îmbunătățire a performanței de mediu” (R7).*

Tot din categoria influențelor externe, am adresat o întrebare separată (întrebarea nr. 14) indicatorului consumul durabil. Am încercat să determinăm dacă consumul pentru domeniul în care activează compania are o componentă sustenabilă. Am făcut acest lucru în mod indirect, întrebând dacă consumul durabil poate avea o influență în deciziile companiei de a implementa instrumente voluntare, dacă managerii consideră că piața răsplătește efortul companiilor de a prezerva capitalul natural și uman, intelectual, social prin consum etic.

Răspunsurile s-au încadrat în două categorii majore: companii care spun că există presiuni pe lanțul de producție din partea companiei care este clientul final pentru produse cu impact scăzut asupra mediului (pentru că, spre exemplu, în producția de autovehicule există principiul responsabilității producătorului pentru impactul asupra mediului). Indirect, consumul de autoturisme produse în UE, în condițiile tot mai stricte impuse de companiile aflate în vârful lanțului de furnizare, ar putea genera un impact pozitiv asupra mediului. În fine, compania din eșantion care activează în domeniul con-

strucțiilor a arătat că singurul care ar putea influența semnificativ piața înspre consumul durabil este statul, prin reglementare și conținutul contractelor publice, dar că, din experiența lor cu contracte publice, autoritățile contractante folosesc criteriile de mediu din motive care nu au legătură cu reducerea impacturilor de mediu (încercarea de a elimina din start firmele mici). Toți respondenții au exprimat în modalități similare ideea că statul poate genera consum durabil nu piața, nu așteaptă o schimbare semnificativă în tiparele de consum la nivelul pieței nereglementate.

Dacă ne referim la consum durabil ca fiind exclusiv un mecanism de piață, nu unul de politici publice (definițiile consumului durabil permit și o astfel de interpretare), respondenții au arătat că în România prețul este criteriul determinant al consumului, eventual calitatea ar putea fi un alt factor important, dar performanța ecologică a producătorului este irelevantă pentru consum. Consumatorul urmărește eficiența deciziei de consum, nu impactul secundar al consumului său. Respondentul a arătat că, până la introducerea schemei de buyback, care acordă 10% reducere pentru predarea unei baterii uzate, consumatorii preferau să arunce ilegal bateriile decât să le predea gratuit pentru reciclare.

4. Considerente finale, concluzii

Concluziile principale legate de scopul interviului (înțelegerea factorilor de orice natură care influențează atitudinea/ disponibilitatea companiilor de a-și asuma standarde de mediu voluntare și identificarea factorilor care pot facilita instrumentele voluntare) sunt mai puțin complexe decât am anticipat. Literatura de specialitate abundă în exemple și studii de caz cu privire la complexitatea rețelelor de actori care reprezintă surse de presiune externă pentru ridicarea în mod voluntar a standardelor de mediu și eficientizarea activităților economice. Managerii responsabili cu implementarea sistemelor de management de mediu au arătat că aspectele de mediu, inclusiv eficientizarea, nu se resimt la nivelul companiei ca o urgență sau ca o prioritate. Respondenții erau familiarizați în general cu temele de discuție, dar au explicat că în contextul economic și de piață actual companiile nu concurează între ele prin standarde mediu, că pentru firmele mari, care sunt în același timp și mari poluatori, nu există un interes de a merge pe măsuri care să le asigure supraconformarea, că au pârgșii și canale de negociere (definite de respondenți ca fiind relații bune, de parteneriat) cu autoritățile locale care îi sprijină și, dintre considerentele secundare activităților economice principale cărora compania le acordă timp și resurse, cele sociale sunt preferate (condiții de muncă, facilități pentru lucrători, training legat de activitatea de bază a acestora etc.).

La nivel de politică de mediu se acordă importanță deosebită conformării la toată legislația de mediu aplicabilă activității companiei, la toate solicitările Agenției pentru Protecția Mediului sau Gărzii de Mediu. Această direcție a relației cu autoritățile publice a fost una importantă în toate interviurile, unii respondenți au considerat tema de cercetare limitată la abordări voluntare, respectiv sisteme voluntare de management de mediu, ca fiind incompletă, deoarece majoritatea acțiunilor pentru mediu ale companiilor private sunt în cadrul eforturilor de conformare la cadrul legal.

Prin urmare, am concluzionat, și unii respondenți au confirmat explicit, că singura modalitate în care companiile pentru care lucrează ar investi resurse semnificative în reducerea impacturilor de mediu este ca aceasta să fie impusă prin lege. S-au arătat în totalitate de acord cu extinderea legislației și asupra unor aspecte de eficiență privind consumul de resurse de mediu (în prezent legislația obligă la efectuarea unui audit energetic), impactul asupra aerului sau apei, obligații mult mai largi privind deșeurile sau obligații de certificare a produselor de o manieră unitară la nivel de ramură, pentru toate categoriile de produse.

Analiza obiectivelor specifice a contribuit la nuanțarea concluziilor, însă, în general, constatările se mențin. Le analizăm pe rând mai jos:

a) Obiectivul privind clarificarea factorilor pe care respondenții îi consideră relevanți pentru practicile de mediu ale companiilor: Cu toate că firmele în care am efectuat interviurile sunt diferite ca obiect de activitate și impacturi de mediu, iar exemplele furnizate de respondenți și contextele din care derivă sunt diferite, acestea sunt totuși comparabile și pot fi aduse la un numitor comun din perspectiva obiectivului de a identifica factori care influențează (pozitiv sau negativ) asumarea unor practici voluntare. În general, factorii care facilitează adoptarea unor sisteme de management de mediu voluntare (în principal ISO 14001) sunt legați de stat, autorități publice, relația cu organele de control pentru politica publică de mediu. Firmele care derulează contracte publice au menționat participarea la achiziții publice ca motiv principal, toate firmele au considerat că principala funcție a sistemului de management de mediu voluntar este facilitarea conformării la cadrul legal, o mai bună organizare pentru respectarea legislației de mediu, sau în controalele efectuate de Garda de Mediu, mai puține greșeli privind raportarea la cadrul legal. Un alt factor important pentru firmele care fac parte din lanțul de distribuție al altor producători (spre exemplu, industria autovehiculelor) îl reprezintă cerințele acestor clienți de a avea implementate sisteme de management integrat, inclusiv de mediu. Factorii negativi, care blochează inițiativele pentru mediu la nivelul companiilor private sunt în primul rând corupția. Al doilea factor negativ care demotivează acțiunea pentru mediu la nivelul companiilor este lipsa de expertiză și faptul că orice inițiativă de mediu aduce costuri semnificative. În fine, companiile reacționează la subiectele de pe agenda publică sau subiectele dezbătute la nivel larg în comunitate / societate, respondenții au arătat că, dacă ar fi importante pentru comunitățile în care activează, ar fi importante și pentru companie. Responsabilitatea socială a corporațiilor merge în paralel cu tendințele sociale și publice, nu trebuie să fie un pilon de avangardă al politicii de mediu.

Din perspectiva factorilor care ar mobiliza companiile în asumarea unor noi responsabilități pentru mediu, respondenții au menționat tot factorul legal: majoritatea respondenților au admis că politica de mediu a companiei reprezintă povara / responsabilitatea minimă impusă de lege și că „se poate și mai mult”. Din experiența lor, respondenții au concluzionat că inițiativele voluntare de mediu nu reprezintă o prioritate sau un element relevant în oarecare măsură pentru managementul companiilor, dar conformarea legală cu siguranță reprezintă o astfel de prioritate, prin urmare politica de mediu publică și privată poate fi dezvoltată eficient prin cerințe legale de mediu, dar și din

alte domenii relevante pentru politica de mediu (spre exemplu, energie). Pentru profilul acestor companii investițiile tehnologice sunt importante, chiar dacă există reticență de a investi suma imediat.

b) Obiectivul specific privind evaluarea disponibilității companiilor de a recurge la abordări voluntare pentru a-și îmbunătăți performanța ecologică: în legătură cu acest obiectiv am constatat, din experiențele relatate de respondenți, că există o astfel de disponibilitate, că la nivelul companiilor se înțelege faptul că unele aspecte ale contextului economic și politic actual, care le permit să lase în plan secund investițiile semnificative pentru a spori eco-eficiența, sunt conjuncturale. Am identificat inițiative pilot (proiecte de eficiență energetică) premiate la nivelul Comisiei Europene, am constatat însă diferențe majore între practicile de mediu ale aceleiași companii pentru operațiunile din Europa de Vest și cele din România. Concluzia care poate fi sintetizată de aici este că există disponibilitate teoretică condiționată sau contextualizată. Companiile par să fie dispuse la asumarea răspunderii pentru mediu într-un context favorabil, determinat de intervenția statului prin reglementare, monitorizarea implementării de toți actorii relevanți, o evoluție semnificativă în direcția răspunderii pentru mediu la nivelul comportamentelor sociale sau de consum.

c) Ultimul obiectiv determinat inițial a fost să conturăm, conform opiniei respondenților, ce anume reprezintă un sistem eficace de management de mediu și dacă poate avea un rol semnificativ pentru organizația care îl implementează.

Acest obiectiv nu poate fi considerat atins deoarece respondenții au echivalat în general politica de mediu a companiei cu sistemul de management de mediu pe care îl implementează și în toate cazurile, cu o singură excepție, acest sistem a fost cel conform cu standardul ISO 14001. O singură companie implementează un sistem de management de mediu mai larg decât cel conform ISO 14001, având detaliate sisteme separate ca proiecte de eficiență energetică sau sistem de reducere a deșeurilor de producție.

Bibliografie:

1. Auld, G., Cashore, B. și Renckens, S., „Governance Components in Private Regulation. Implications for Legitimacy, Authority and Effectiveness”, în Kanie, N., Andresen, S. și Haas, P.M., *Improving Global Environmental Governance: Best Practices for Architecture and Agency*, Abingdon, Oxon: Routledge, 2014, pp. 152-173.
2. Fuchs, D. și Kalfagianni, A., „The Effectiveness of Private Environmental Governance”, în Dauvergne, P., *Handbook of Global Environmental Politics*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2012, pp. 298-307.
3. Kotzé, L.J., *Global Environmental Governance. Law and Regulation for the 21st Century*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd., 2012.
4. Lister, J., *Corporate Social Responsibility and the State: International Approaches to Forrester Co-Regulation*, UBC Press, 2011.
5. Melnyk, S.A., Sroufe, R.P. și Calantone, R., „Assessing the Impact of Environmental Management Systems on Corporate and Environmental Performance”, 2003, *Journal of Operations Management*, vol. 21, pp. 329-351.

6. Neamțu, B., „Public-Private Partnerships for Stimulating the Eco-Efficiency and Environmental Responsibility of SMEs”, 2011, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, nr. 34E, pp. 137-154.
7. Pattberg, P., „Private Governance Organizations in Global Environmental Politics” în Biermann, F., Siebenhuner, B. și Schreyogg A., *International Organizations in Global Environmental Governance*, New York: Routledge, 2009, pp. 223-243.
8. Regulamentul (CE) nr. 761/2001 al Parlamentului European și al Consiliului din 19 martie 2001 privind participarea voluntară a organizațiilor la un sistem comunitar de management de mediu și audit (EMAS), publicat în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. 114 din 24.04.2001.
9. Sunderasan, S. și Singh, R.K., „The Persistence of Green Goodwill”, 2010, *Environment, Development and Sustainability*, vol. 12, pp. 852-837.

Anexa 1. Ghid de interviu

1. Cum răspund firmele la agenda managementului ecologic?
2. Care sunt principalele motive pentru care companiile recurg la implementarea unor standarde de mediu în mod voluntar?
3. Ce fel de stimulente / precondiții credeți că ar motiva firmele să recurgă la adoptarea unor standarde voluntare sau practici de management de mediu? (ce natură ar putea să aibă, sursa lor)
4. Considerați că există diferențe asupra performanței ecologice între un sistem formal certificat de management de mediu (ISO 14001) versus un sistem formal, dar necertificat (mai puțin riguros), pe care îl aplică organizația după propriul design?
5. Considerați că există o legătură directă sau indirectă între orice sistem de management de mediu implementat voluntar și performanța economică a companiei?
6. Cum vedeți relația dintre reducerea impactului asupra mediului (poluare, consum de resurse, generare de deșeuri etc.) și profitabilitate?
7. Cum afectează certificarea ISO 14001 performanța și opțiunile ecologice luate în considerare de companie? Există beneficii tangibile legate de implementarea ISO 14001?
8. Evaluați impactul general al aplicării unui sistem de management ecologic la nivelul companiei?
9. Ce fel de beneficii indirecte există?
10. Ce practici de management ecologic sunt în prezent sau ar avea potențial să fie relevante pentru compania dvs.?
11. În cadrul companiei dvs. ce departamente manifestă cel mai frecvent astfel de inițiative? Credeți că angajații respectivi acționează prin prisma propriilor valori sau, mai degrabă, organizația facilitează dezvoltarea acestor inițiative? Cum sunt primite de conducere? Este dificilă procedura de a propune proiecte de mediu? Dar finanțarea?
12. Relația cu stakeholderii (părțile interesate). Există relații de colaborare, parteneriate cu actori care vă monitorizează (formal sau informal) performanța de mediu? (vecini/ organizații comunitare, ONG-uri, consultanți, acționari)
13. Evaluați influența stakeholderilor externi asupra procesului de îmbunătățire a performanței ecologice: furnizori, (potențiali) investitori, acționari, mass-media, organizații ecologiste/ ONG-uri, asociații sindicale sau patronale, competitori pe piață, comunitatea locală, clienți, autoritățile publice de mediu sau cele locale). Este mai relevantă influența externă sau managementul de mediu este, mai degrabă, generat din interiorul organizației?
14. Credeți că, în prezent, consumul durabil poate avea o influență în deciziile companiilor de a implementa instrumente voluntare? Răsplătește piața efortul companiilor de a prezerva capitalul natural și uman, intelectual, social?