



# ESG Impact Index in Higher Education

Ghid



Co-funded by  
the European Union

**Project number: 2023-1-ES01-KA220-HED-000152577**

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.

## Contents

Introducere	3
1. Matricea ESG Impact Index	4
1.1. Indicatori ESG.....	4
1.2. Domenii ESG.....	5
1.3. Impacturi ESG.....	7
1.4. Metodologia de risc.....	9
2. Metodologia de măsurare a domeniilor	14
2.1. Măsurarea domeniilor.....	14
2.2. Rezultatele măsurării domeniilor.....	17
3. Comentarii finale privind matricea	21
Concluzii	23
Referințe	25
Anexa 1	29
Anexa 2	31

# Introducere

Scopul principal al acestui text este de a oferi o explicație detaliată a fiecărui element din Matricea ESG Impact Index. Dezvoltarea dimensiunilor ESG în instituțiile de învățământ superior (IIS) este un proces complex, multidisciplinar, care necesită timp considerabil. Pentru a ajuta IIS să identifice efectele pozitive ale implementării principiilor ESG, a fost elaborată Matricea ESG Impact Index, iar prezentul document servește drept ghid explicativ al acesteia. Obiectivul este de a clarifica fiecare element individual al matricei, inclusiv indicatorii, domeniile, metodele de măsurare, impacturile pozitive și negative, riscurile și strategiile de management al riscurilor. Cei responsabili de implementarea acestei matrice pot utiliza prezentul document ca ghid. O atenție specială este acordată metodologiei de măsurare a domeniilor, aplicării abordării actual/țintă și punctelor de referință care servesc drept bază pentru măsurare.

# 1. Matricea ESG Impact Index

Matricea ESG Impact Index reprezintă un instrument strategic pentru instituțiile de învățământ superior (IIS) în vederea îmbunătățirii performanței ESG. Această matrice acționează ca un cadru structurat, ghidând instituțiile prin complexitățile integrării principiilor ESG în operațiunile și procesele lor decizionale. Este alcătuită din cinci componente cheie care împreună oferă o abordare cuprinzătoare a implementării ESG. Matricea începe prin definirea indicatorilor ESG esențiali relevanți pentru IIS, cum ar fi schimbările climatice, drepturile omului, diversitatea și incluziunea, practicile de muncă și implicarea comunității. Aceste categorii largi stabilesc priorități fundamentale pentru instituțiile care urmăresc să adopte practici sustenabile și responsabile. În cadrul fiecărui domeniu ESG, matricea identifică elemente acționabile specifice și măsurabile care vor fi ulterior urmărite de platforma digitală dezvoltată. Aceste elemente acționabile traduc obiectivele ESG de nivel înalt în inițiative practice.

Un aspect important al matricei este concentrarea sa pe managementul riscurilor. Pentru elementele acționabile (domeniile din cadrul indicatorilor), sunt identificate riscuri potențiale, de la prejudicii reputaționale și răspunderi juridice până la impacturi negative asupra mediului sau societății. Matricea nu doar evidențiază aceste riscuri, ci evaluează și severitatea lor și propune planuri de răspuns personalizate. Aceste planuri încorporează strategii precum atenuarea riscului, transferul riscului sau evitarea riscului. În plus, matricea evaluează impacturile potențiale ale fiecărui element acționabil, luând în considerare atât rezultatele pozitive, cât și cele negative. Impacturile pozitive ar putea include îmbunătățirea sustenabilității, sporirea echității sociale și structuri de guvernare mai solide, în timp ce efectele potențial negative sunt și ele gestionate cu atenție pentru a minimiza consecințele adverse.

## 1.1. Indicatori ESG

Documentul de propunere de proiect Memoria prezintă indicatori ESG specifici care sunt predefinit și vor ghida dezvoltarea matricei în WP3. Acești indicatori sunt nu doar bine construiți și obiectivi, ci și strâns aliniați cu obiectivele globale de sustenabilitate, asigurând că rezultatele proiectului contribuie în mod semnificativ la standarde mai largi de mediu, sociale și de guvernare în cadrul instituțiilor de învățământ superior.

Indicatorii de Mediu (E) se concentrează pe trei domenii cheie: Operațiuni de campus, Cercetare și inovare și Achiziții. Indicatori precum managementul energiei, reducerea emisiilor, conservarea apei, reducerea deșeurilor, utilizarea energiei regenerabile și utilizarea durabilă a terenurilor cu conservarea biodiversității în cadrul Operațiunilor de campus sunt extrem de relevanți pentru promovarea sustenabilității

ecologice. În Cercetare și inovare, efectuarea evaluărilor de impact de mediu și promovarea curriculumului și a inițiativelor de cercetare orientate spre sustenabilitate susțin în continuare Obiectivele de Dezvoltare Durabilă ale ONU (ODD), în special cele legate de acțiunea climatică și consumul responsabil. Domeniul Achiziții pune accent pe politici durabile și managementul lanțului de aprovizionare ecologic, integrând considerentele privind schimbările climatice și promovând administrarea responsabilă a mediului pe termen lung.

Indicatorii Sociali (S) sunt clasificați sub Echitate și acces, Bunăstare și Cercetare și inovare. Acești indicatori sunt robusți și concepuți pentru a îmbunătăți echitatea și incluziunea socială. Indicatorii de Echitate și acces abordează politicile de diversitate, echitate și incluziune, oferă sprijin pentru comunitățile marginalizate și promovează echitatea socioeconomică, aliniindu-se cu ODD 10 (Inegalități reduse). Indicatorii de Bunăstare se concentrează pe sprijinul pentru sănătatea mintală și siguranța campusului, care sunt esențiali pentru promovarea unui mediu educațional sigur și favorabil. Domeniul Cercetare și inovare introduce evaluări ale impactului social și încurajează inovarea pentru binele social, promovând implicarea comunității și abordând eficient problemele sociale.

Indicatorii de Guvernanță (G) acoperă Management și responsabilitate, Etică și integritate, Pregătire digitală și securitate și Implicarea și comunicarea cu părțile interesate. Acești indicatori reflectă un angajament puternic față de guvernanța etică, transparență și implicarea părților interesate, care sunt componente esențiale ale practicilor instituționale sustenabile. Luarea de decizii transparente, diversitatea în conducere, conformitatea cu legislația UE și menținerea independenței cercetării în cadrul Management și responsabilitate contribuie la cadre de guvernanță robuste. Indicatorii de Etică și integritate, inclusiv măsurile anticorupție, managementul riscurilor și formarea în domeniul eticii, asigură o conduită organizațională responsabilă. Accentul pe Pregătire digitală și securitate este deosebit de relevant în era digitală de astăzi, abordând confidențialitatea datelor și securitatea cibernetică, îmbunătățind totodată competențele digitale ale personalului. În cele din urmă, indicatorii de Implicarea și comunicarea cu părțile interesate evidențiază procesele active de consultare și transparența publică, promovând încrederea și colaborarea. Toți indicatorii sunt clasificați în grupuri, în coloana precedentă din Matricea ESG Impact Index.

## 1.2. Domenii ESG

Indicatorii ESG predefiniți prezentați în documentul de propunere de proiect Memoria sunt nu doar cuprinzători și obiectivi, ci și bine aliniați cu obiectivele globale de sustenabilitate, asigurând un cadru robust pentru evaluarea contribuțiilor instituțiilor de învățământ superior la dezvoltarea durabilă. Acești indicatori, acoperind un spectru larg de domenii, vor juca un rol esențial în modelarea matricei ESG, facilitând evaluarea transparentă și măsurabilă a performanței IIS.

Selecția dimensiunilor ESG, a domeniilor și a indicatorilor specifici din documentul de propunere de proiect Memoria este fundamentată pe baze academice și politice solide. Domeniile alese sunt derivate din surse cheie, inclusiv Bianchi (2020) privind competențele de sustenabilitate, ghidurile Comisiei Europene (2023, 2024) privind raportarea sustenabilității și educația pentru tranziția verde și politicile Consiliului Uniunii Europene (2021, 2022) care promovează integrarea sustenabilității în învățământul superior. Mai mult, perspectivele din Times Higher Education (2024) University Impact Rankings, indicatorii de performanță ESG ai International Finance Corporation (2024) și studiile academice recente, cum ar fi Feor, Clarke și Dougherty (2023) privind măsurarea impactului social și Rodríguez-Guerreiro, Torrijos și Soto (2024) privind managementul deșeurilor în IIS, au influențat semnificativ dezvoltarea acestor indicatori. Aceste surse asigură că abordarea proiectului este nu numai aliniată cu standardele internaționale, ci și adaptată la contextul specific al instituțiilor de învățământ superior.

Decizia de a se concentra pe trei domenii cheie în cadrul fiecărei dimensiuni ESG este fundamentată pe considerente strategice, metodologice și practice. În primul rând, limitarea la trei domenii pe dimensiune este o alegere strategică pentru a menține un cadru de evaluare echilibrat, dar cuprinzător. Această abordare se aliniază cu Standardele Europene de Raportare a Sustenabilității (ESRS) și indicatorii de performanță ESG ai IFC, care subliniază necesitatea unor indicatori clari, măsurabili și relevanți. Concentrându-se pe trei domenii critice, proiectul poate oferi o analiză focalizată care surprinde cele mai impactante elemente ale performanței ESG fără a copleși părțile interesate cu o complexitate excesivă. În al doilea rând, din perspectivă metodologică, această abordare îmbunătățește obiectivitatea și comparabilitatea evaluării. Conform sugestiei lui Feor et al. (2023), măsurarea impactului social necesită indicatori direcționați și consecvenți pentru a produce perspective semnificative. Prin standardizarea cadrului de evaluare în jurul a trei domenii, proiectul facilitează benchmarking-ul eficient față de standardele globale, cum ar fi cele din Times Higher Education Impact Rankings (2024). Fiecare domeniu selectat înglobează un spectru larg de activități și rezultate, asigurând că evaluarea acoperă atât contribuțiile directe, cât și cele indirecte la obiectivele de sustenabilitate și responsabilitate socială. În cele din urmă, practicabilitatea joacă un rol esențial în această alegere. Integrarea perspectivelor din Rodríguez-Guerreiro et al. (2024) privind managementul deșeurilor și Bianchi (2020) privind competențele de sustenabilitate evidențiază importanța unor indicatori gestionabili și acționabili. Cu doar trei domenii per indicator, proiectul poate eficientiza procesele de colectare și analiză a datelor, poate îmbunătăți calitatea perspectivelor generate și poate asigura funcționarea platformei digitale. Această abordare nu numai că se aliniază cu politicile UE (Consiliul Uniunii Europene, 2021, 2022), ci și consolidează capacitatea proiectului de a determina schimbări semnificative în IIS prin promovarea practicilor durabile, stimularea echității sociale și asigurarea transparenței în guvernanță.

Indicatorii de Mediu se concentrează pe infrastructura verde, adaptarea climatică, biodiversitatea și eficiența resurselor. Măsurile cheie includ implementarea proiectelor ecologice, integrarea adaptării climatice în curricula și menținerea spațiilor verzi. Indicatori precum procentul de creștere a plantelor de pe campus, frecvența evenimentelor de plantare a copacilor și reducerile impactului de mediu prin cercetare reflectă contribuții ecologice tangibile. În plus, practicile avansate de management energetic, cum ar fi sistemele bazate pe inteligență artificială, utilizarea energiei regenerabile și monitorizarea inteligentă a consumului, sprijină tranziția spre campusuri mai ecologice. Adoptarea programelor de reducere a deșeurilor, a indicilor de eficiență a apei și a politicilor de achiziții durabile consolidează și mai mult angajamentul IIS față de administrarea responsabilă a mediului.

Indicatorii Sociali pun accent pe incluziune, bunăstare și implicarea comunității. Proiectul prioritizează echitatea și accesul prin politici care sprijină comunitățile marginalizate, oferă ajutor financiar și îmbunătățește accesibilitatea în spațiile fizice și digitale. Inițiativele de bunăstare, inclusiv sprijinul pentru sănătatea mintală și serviciile de îngrijire a copilului, creează un mediu de campus favorabil. Integrarea cercetării cu dezvoltarea comunității locale și alinierea cu obiectivele de echitate socială demonstrează rolul universității în stimularea schimbării societale pozitive. Prezența politicilor formale de diversitate, echitate și incluziune (DEI) și măsura implementării lor sunt esențiale pentru promovarea unei culturi a incluzivității. În plus, măsurile de siguranță, sistemele de răspuns la urgențe și programele de sprijin familial sunt integrale pentru promovarea unui simț holistic al bunăstării în rândul studenților și personalului.

Indicatorii de Guvernanță asigură un management transparent, etic și responsabil în cadrul IIS. Acești indicatori acoperă o gamă largă de aspecte de guvernanță, de la diversitatea în conducere și implicarea părților interesate până la conformitatea cu reglementările UE și măsurile anticorupție. Procesele transparente de luare a deciziilor, accesibilitatea publică a documentelor și politicile anticorupție solide subliniază angajamentul universității față de integritate. Proiectul pune, de asemenea, accent pe pregătirea digitală, inclusiv securitatea cibernetică, conformitatea cu GDPR și conștientizarea privind confidențialitatea datelor, care sunt din ce în ce mai importante în sistemele de educație moderne. Formarea în etică și integritate, atât pentru personal, cât și pentru studenți, consolidează dedicarea instituției față de menținerea standardelor etice în toate activitățile.

### 1.3. Impacturi ESG

Implementarea domeniilor cheie în cadrul fiecărei dimensiuni de sustenabilitate oferă numeroase impacturi pozitive pentru instituțiile de învățământ superior. Prin integrarea unor strategii bine planificate, universitățile pot promova sustenabilitatea de mediu, îmbunătăți bunăstarea socială și asigura practici solide de guvernanță. De

exemplu, măsurile de adaptare climatică, utilizarea durabilă a terenurilor și inițiativele de reducere a deșeurilor contribuie la reducerea amprente de mediu, îmbunătățirea biodiversității campusului și promovarea unei culturi a responsabilității de mediu. Aceste acțiuni nu numai că îmbunătățesc mediul de campus, ci oferă și oportunități educaționale și cresc gradul de conștientizare în rândul studenților și personalului. În plus, concentrarea pe aspecte sociale precum sprijinul pentru sănătatea mintală, serviciile de îngrijire a copilului și inițiativele de diversitate creează un mediu academic incluziv și favorabil. Strategiile axate pe guvernare, cum ar fi luarea transparentă a deciziilor și respectarea standardelor etice, consolidează integritatea instituțională, îmbunătățesc încrederea părților interesate și susțin stabilitatea organizațională pe termen lung. În ansamblu, aceste eforturi conduc la o instituție rezilientă, atractivă și orientată spre viitor, care are un impact pozitiv asupra studenților, personalului și comunității mai largi.

Pe de altă parte, neabordarea acestor domenii critice poate duce la impacturi negative. Fără măsuri adecvate de adaptare climatică și sustenabilitate, universitățile pot deveni mai vulnerabile la riscurile de mediu, pot contribui la degradarea ecologică și pot pierde oportunități de a conduce prin exemplu în administrarea responsabilă a mediului. O concentrare insuficientă pe serviciile de sprijin social și inițiativele de incluziune poate crea un mediu academic nefavorabil, ducând potențial la scăderea bunăstării studenților și personalului, reducerea implicării și performanțe academice mai slabe. Practicile inadecvate de guvernare, cum ar fi lipsa de transparență, a orientărilor etice sau a implicării părților interesate, pot submina credibilitatea instituțională, pot duce la probleme de conformitate și pot eroda încrederea în rândul studenților, personalului și partenerilor externi. Aceste impacturi negative pot reduce atractivitatea instituției pentru potențialii studenți și angajați, pot împiedica competitivitatea sa și pot crea bariere în obținerea de finanțare sau formarea de parteneriate. În cele din urmă, neglijarea dimensiunilor de sustenabilitate poate duce la pierderea reputației, ineficiențe operaționale și oportunități ratate de a contribui la progresul societal și de mediu.

Impacturile negative rezultate din neatingerea domeniilor identificate pot introduce riscuri semnificative pentru instituțiile de învățământ superior. Aceste riscuri se extind în domeniile operațional, financiar, reputațional și de conformitate. La nivel operațional, ineficiențele și gestionarea defectuoasă a resurselor pot duce la creșterea costurilor și la perturbarea activităților zilnice. La nivel financiar, performanța slabă în domeniile cheie poate reduce accesul la oportunități de finanțare, poate împiedica parteneriatele și poate duce la potențiale penalități financiare din cauza neconformității cu reglementările. Riscurile reputaționale sunt deosebit de critice, deoarece instituțiile care nu se aliniază la așteptările privind sustenabilitatea, socialul și guvernarea pot experimenta o scădere a încrederii părților interesate. Aceasta poate reduce atractivitatea instituției pentru potențialii studenți, personal și colaboratori. Mai mult, riscurile de conformitate apar atunci



când instituțiile nu respectă standardele naționale și internaționale, putând duce la provocări juridice și răspunderi financiare.

Aceste riscuri evidențiază necesitatea implementării unui cadru robust de management al riscurilor. Un astfel de cadru permite instituțiilor să identifice, să evalueze și să atenueze în mod proactiv riscurile potențiale, asigurând continuitatea și stabilitatea. Prin integrarea practicilor de management al riscurilor, instituțiile pot nu numai să abordeze amenințările imediate, ci și să stabilească o fundație rezilientă și adaptabilă pentru provocările viitoare. Această abordare permite luarea de decizii strategice, prioritizând acțiunile care minimizează riscurile, maximizând în același timp oportunitățile de creștere și îmbunătățire.

## 1.4. Metodologia de risc

Managementul riscurilor implică un proces în mai mulți pași, începând cu măsurarea precisă a riscului. Aceasta se realizează de obicei utilizând o formulă care ia în considerare probabilitatea apariției riscului, severitatea consecințelor sale, perioada de recuperare și costurile asociate. Scorul calculat al riscului ajută apoi la determinarea rangului riscului și a nivelului său de semnificație, clasificându-l de la neglijabil la critic. Odată ce riscul este cuantificat și nivelul său de semnificație stabilit, se elaborează o strategie personalizată de management al riscurilor. În funcție de severitatea și natura riscului, strategia poate implica atenuarea (reducerea impactului sau probabilității riscului), eliminarea (eliminarea completă a riscului), acceptarea (recunoașterea riscului atunci când acesta este minor) sau transferul riscului (de exemplu, prin asigurare). Scopul final este implementarea unor măsuri care fie previn materializarea riscului, fie minimizează impactul acestuia asupra operațiunilor, reputației și obiectivelor de sustenabilitate ale instituției.

Primul pas în procesul de evaluare a riscurilor este identificarea acestora. Acest proces implică analizarea tuturor activităților de afaceri și a factorilor care pot afecta stabilitatea organizației. Aceasta include evaluarea proceselor de afaceri, analizarea condițiilor de piață, revizuirea părților interesate și evaluarea angajaților și a resurselor necesare pentru executarea operațiunilor de afaceri. După identificarea riscurilor, următorul pas este evaluarea lor pe baza unor criterii clar definite. În această fază, sunt luate în considerare diverse aspecte ale riscurilor, cum ar fi frecvența de apariție, impactul asupra afacerii, durata și posibilitatea de recuperare, precum și costurile potențiale care pot apărea ca urmare a materializării aceluși risc. Fiecare dintre acești factori este evaluat conform unei scale predefinite, care permite o evaluare obiectivă și repetabilă. La măsurarea riscului, se va utiliza următoarea formulă:

$$K1 \times (K2 + K3 + K4)$$

Probabilitatea (K1) reprezintă probabilitatea de apariție a unui eveniment de risc, evaluată pe o scală de la 1 la 5. O valoare mai mică indică o apariție rară, în timp ce o

valoare mai mare semnaleză un risc frecvent sau aproape cert. Consecințele (K2) evaluează impactul potențial al riscului asupra obiectivelor organizaționale, inclusiv consecințele operaționale, financiare, reputaționale sau de reglementare. Scala de notare de la 1 la 5 reflectă o severitate crescândă, de la consecințe neglijabile la critice. Recuperarea (K3) evaluează capacitatea instituției de a se recupera în urma riscului. Un scor de 1 semnifică recuperare imediată cu resurse minime, în timp ce un scor de 5 indică că recuperarea poate să nu fie posibilă, implicând perturbări severe. Costurile (K4) cuantifică implicațiile financiare asociate cu gestionarea sau atenuarea riscului. Un scor scăzut indică costuri minime, în timp ce un scor ridicat reflectă sarcini financiare substanțiale, potențial pe termen lung.

Formula de măsurare a riscului oferă o metodă structurată de evaluare a riscurilor prin combinarea probabilității de apariție cu severitatea impactului său. Această formulă este întemeiată pe metodologia standard ISO 9001, promovând o abordare sistematică a managementului riscurilor. După finalizarea evaluării riscurilor, organizația le clasifică în funcție de gradul de semnificație și de impactul potențial asupra operațiunilor de afaceri. Pentru a minimiza riscurile, organizația poate aplica diverse strategii de management al riscurilor. O opțiune este evitarea completă a riscului (de exemplu, nivelul 1 și 2 din Tabelul 5), care se realizează prin încetarea activităților care generează anumite amenințări. Alternativ, organizația poate optimiza procesele de afaceri introducând controale suplimentare și îmbunătățind procedurile interne pentru a reduce nivelul de incertitudine. În unele cazuri, organizațiile pot decide să transfere riscul către terțe părți. Atunci când nu există posibilitatea eliminării riscului, organizația poate decide să îl accepte, estimând că costurile managementului riscului depășesc daunele potențiale.

Fiecare instituție de învățământ superior ar trebui să dezvolte propriile strategii pentru implementarea inițiativelor ESG, ținând cont de experiențele sale unice, cunoștințele anterioare și factorii contextuali specifici. Diversitatea sistemelor naționale de educație, a structurilor instituționale, a normelor culturale, a condițiilor economice și a cadrelor juridice necesită o abordare adaptată care să se alinieze cu obiectivele instituției și cu mediul în care operează. Strategiile care funcționează eficient într-o instituție sau țară pot să nu producă neapărat aceleași rezultate în altă parte. De exemplu, cerințele de reglementare legate de sustenabilitate și echitate socială pot varia considerabil între țări, influențând modul în care instituțiile prioritizează și implementează inițiativele ESG. În mod similar, atitudinile culturale față de incluzivitate, responsabilitatea de mediu și implicarea comunității joacă un rol esențial în modelarea strategiilor eficiente. În plus, contextul economic, inclusiv resursele disponibile și constrângerile bugetare, va dicta fezabilitatea anumitor măsuri. O IIS dintr-un sistem bine finanțat poate adopta strategii cuprinzătoare și costisitoare, în timp ce instituțiile cu resurse limitate pot trebui să se concentreze pe soluții cu costuri reduse și impact ridicat. Tabelele următoare prezintă o explicație a categoriilor de risc.

**Tabelul 1. Probabilitatea de apariție a riscului**

Descriere	Calificativ
Riscul ESG este extrem de puțin probabil și poate apărea doar în circumstanțe excepționale, cum ar fi crizele globale (de exemplu, pandemii, colaps economic sau dezastre de mediu la scară largă) care sunt în afara controlului IIS.	1
Riscul poate apărea din cauza unor deficiențe semnificative în guvernanta instituțională, cum ar fi neconformitatea cu reglementările naționale sau UE privind sustenabilitatea sau obligațiile contractuale legate de ESG față de părțile interesate.	2
Riscul apare ocazional (de exemplu, o dată la doi ani), potențial ca urmare a implementării inconsecvente a inițiativelor ESG, a lipsei de implicare a părților interesate sau a încălcărilor sporadice ale standardelor de sustenabilitate sau sociale.	3
Riscul apare regulat (cel puțin o dată pe an), cauzat frecvent de formarea insuficientă a personalului în domeniul ESG, lipsa procedurilor standardizate pentru practicile durabile sau aplicarea parțială a măsurilor de incluzivitate și guvernantă.	4
Riscul apare în mod constant în cursul operațiunilor instituționale regulate datorită neglijării sistemice a principiilor ESG, cum ar fi încălcările repetate de mediu, excluderea socială sau lipsa de transparență în procesele de luare a deciziilor.	5

**Tabelul 2. Consecințele riscului**

Descriere	Calificativ
Riscul nu are niciun impact măsurabil asupra operațiunilor IIS, performanței ESG sau relațiilor cu părțile interesate.	1
Impactul este minim, fără a afecta reputația IIS sau încrederea părților interesate.	2

Riscul duce la perturbări moderate, cum ar fi nemulțumirea părților interesate, ratarea Țintelor de sustenabilitate sau lacune de conformitate, dar acestea sunt rezolvate prin proceduri interne sau negociere cu părțile interesate.	3
Consecințele sunt severe, ducând la prejudicii reputaționale, scăderea încrederii din partea studenților sau a publicului și perturbarea parteneriatelor sau oportunităților de finanțare legate de ESG.	4
Consecințele sunt critice, amenințând credibilitatea pe termen lung a instituției, ducând la penalități juridice sau de reglementare, pierderea acreditării sau a finanțării sau chiar potențiala închidere a instituției în scenarii extreme.	5

**Tabelul 3. Perioada de recuperare**

Descriere	Calificativ
Recuperarea este imediată odată ce riscul legat de ESG este rezolvat, fără efecte durabile asupra performanței de sustenabilitate a IIS.	1
IIS se poate recupera rapid utilizând resurse financiare și umane minime, cum ar fi actualizarea procedurilor sau corectarea unor probleme minore privind datele ESG.	2
Recuperarea durează mai mult și necesită o investiție moderată de timp, finanțare sau personal — de exemplu, reconstruirea încrederii părților interesate sau restabilirea conformității cu standardele de sustenabilitate.	3
Recuperarea este complexă și implică implementarea unor strategii ESG corective, necesitând atât eforturi interne, cât și sprijin din partea partenerilor sau consultantților externi.	4

Recuperarea nu este fezabilă; daunele sunt ireversibile, cum ar fi pierderea permanentă a încrederii, excluderea din rețelele de sustenabilitate sau prejudicii reputaționale durabile.	5
---	---

**Tabelul 4. Costuri**

Descriere	Calificativ
Nu sunt necesare costuri suplimentare pentru reducerea riscului legat de ESG.	1
Costurile de reducere a riscului sunt mici.	2
Sunt necesare cheltuieli moderate.	3
Taxe definite legal sau costuri semnificative pentru reducerea riscului.	4
Costurile de reducere a riscului sunt pe termen lung, substanțiale și dificil de evaluat.	5

**Tabelul 5. Nivelul de semnificație al riscului**

Rang	Nivel de semnificație	Calificativ	Măsuri de luat
I	Risc de semnificație neglijabilă	3-20	Risc acceptabil, nu se iau măsuri suplimentare.
II	Semnificație scăzută a riscului	21-30	Este necesară prudență.
III	Risc semnificativ	31-50	Managementul riscului necesită monitorizare și raportare, pe lângă implementarea procedurilor și ghidurilor.

IV	Risc semnificativ foarte	51-65	Este necesară implementarea de măsuri de îmbunătățire în proces sau la produs/serviciu/afacere.
V	Risc critic	66-75	Este necesară luarea imediată de măsuri pentru reducerea riscului.

Evaluarea și managementul riscurilor nu sunt procese unice, ci necesită monitorizare și actualizare continuă. Schimbările din mediul de afaceri, condițiile de piață, legislația sau organizarea internă pot afecta apariția de noi riscuri sau schimbarea priorităților celor existente. Prin urmare, este esențial ca organizația să revizuiască periodic riscurile și să actualizeze lista amenințărilor și a măsurilor de control.

## 2. Metodologia de măsurare a domeniilor

### 2.1. Măsurarea domeniilor

Atunci când se evaluează dimensiunile ESG în cadrul instituțiilor de învățământ superior, alegerea metodologiilor de măsurare influențează semnificativ calitatea și aplicabilitatea rezultatelor. Utilizarea abordărilor prin Raport și prin Scala Likert oferă un cadru de evaluare robust și echilibrat, care permite instituțiilor să surprindă simultan precizia cantitativă și perspectivele calitative. Această abordare dublă asigură o evaluare cuprinzătoare, relevantă din punct de vedere contextual și strategic acționabilă, adaptată diverselor circumstanțe ale IIS care funcționează în medii socio-economice variate. Combinarea abordărilor prin raport și Likert oferă un cadru de evaluare echilibrat, care maximizează punctele forte ale fiecărei metode, atenuând în același timp limitările acestora. În timp ce rapoartele asigură rigoare cantitativă, scalele Likert contribuie cu profunzime calitativă, oferind o imagine holistică a performanței ESG. Această abordare dublă garantează că instituțiile nu se concentrează exclusiv pe îndeplinirea țințelor numerice, ci abordează și percepțiile părților interesate, factorii culturali și realitățile contextuale. În practică, aceasta poate însemna evaluarea eficienței energetice printr-un raport, utilizând simultan o scală Likert pentru a măsura modul în care studenții și personalul percep eforturile de sustenabilitate ale instituției. Această metodă sprijină și benchmarkingul adaptat, permițând fiecărei IIS să stabilească țințe specifice contextului, contribuind în același timp la obiectivele ESG mai largi.

**Abordarea prin Raport** este esențială pentru măsurarea indicatorilor concreți și cuantificabili în cadrul dimensiunilor ESG. Rapoartele oferă un reper clar, obiectiv și măsurabil, care permite comparații precise între instituții și în timp. De exemplu, în dimensiunea de Mediu, un raport precum consumul de apă pe metru pătrat sau emisiile de carbon pe cap de locuitor oferă o țintă numerică directă și o măsură a performanței efective. În mod similar, în dimensiunea de Guvernanță, rapoarte precum procentul membrilor independenți din consiliu sau proporția bugetului alocat programelor de conformitate etică oferă indicatori transparenți. Punctul forte al abordării prin raport constă în capacitatea sa de a produce indicatori standardizați, facilitând benchmarkingul și analiza tendințelor. Cu toate acestea, limitarea sa principală este inflexibilitatea în surprinderea elementelor subiective sau perceptuale ale performanței ESG, cum ar fi satisfacția părților interesate sau impactul cultural, care sunt adesea esențiale în dimensiunea Socială.

**Abordarea prin Scala Likert**, care variază de obicei de la 1 (Foarte slab) la 5 (Foarte bun), introduce un instrument de evaluare subiectiv care măsoară eficient percepțiile, atitudinile și nivelurile de satisfacție ale părților interesate. Este deosebit de utilă pentru surprinderea aspectelor calitative pe care rapoartele le-ar putea trece cu vederea. De exemplu, evaluarea eficacității programelor de diversitate și incluziune sau măsurarea transparenței percepute a practicilor de guvernanță beneficiază de o abordare prin Scala Likert. Aceasta oferă perspective asupra gradului în care inițiativele sunt bine primite și dacă politicile se aliniază așteptărilor părților interesate. Flexibilitatea Scalei Likert permite răspunsuri nuanțate, relevând profunzimea opiniei și identificând domenii de îmbunătățire pe care datele cantitative singure nu le-ar putea evidenția. Cu toate acestea, natura sa subiectivă poate introduce bias și variabilitate, mai ales dacă nu este însoțită de un design de sondaj bine structurat și un eșantion reprezentativ.

Având în vedere gama extinsă de domenii din matricea ESG, identificarea unui sondaj universal care să acopere exhaustiv fiecare aspect posibil este extrem de dificilă. Complexitatea rezultă din natura diversă a indicatorilor ESG în dimensiunile de Mediu, Social și de Guvernanță, fiecare necesitând metode de evaluare adaptate. Prin urmare, o abordare pragmatică implică inițierea evaluării cu **chestionare generalizate legate de indicatori specifici**, care pot fi ulterior **adaptate pentru a corespunde caracteristicilor și cerințelor distincte ale domeniilor individuale**. Această metodă asigură că evaluările rămân relevante, specifice contextului și practice pentru implementare. Prin utilizarea unei scale Likert (1 = Foarte slab; 2 = Slab; 3 = Neutru; 4 = Bun; 5 = Foarte bun), aceste chestionare pot surprinde eficient perspectivele calitative, menținând în același timp flexibilitatea. Scala oferă un cadru structurat, dar adaptabil pentru măsurarea percepțiilor, atitudinilor și performanței în contexte variate. În plus, adaptarea chestionarelor asigură că nevoile unice ale diferitelor instituții și regiuni sunt luate în considerare, sporind acuratețea și



aplicabilitatea datelor colectate. **Exemplele de chestionare** furnizate în **Anexa 1**, împreună cu **sursele credibile** ale acestora, oferă o **bază valoroasă** pentru această abordare. Aceste exemple servesc drept **repere**, permițând instituțiilor să **personalizeze instrumentele de evaluare** fără a fi nevoie să dezvolte sondaje noi de la zero. În cele din urmă, această strategie promovează un proces de evaluare echilibrat și cuprinzător, permițând comparații semnificative, adaptând în același timp specificul fiecărui domeniu ESG.

Măsurarea ESG în IIS ar trebui condusă de **conducerea instituției** — rectori, decani și echipe administrative — deoarece aceștia dețin o înțelegere cuprinzătoare a obiectivelor, misiunii, structurii organizaționale și datelor disponibile ale instituției. Poziția lor le permite să **inițieze** și să **coordoneze** procesele ESG în mod eficient, asigurând alinierea cu strategiile instituționale și procesele decizionale. Profesorii, ceilalți angajați ai IIS și părțile interesate externe ar trebui să aibă un rol consultativ și de sprijin, contribuind cu cunoștințe tehnice, rigoare academică și perspective diverse.

*Cum asigurăm obiectivitatea și evităm biasul în autoevaluare?* Obiectivitatea poate fi îmbunătățită prin implicarea mai multor părți interesate în procesul de notare (de exemplu, conducere, personal, studenți), prin utilizarea unor ghiduri clare de notare, furnizarea de dovezi pentru fiecare scor și realizarea de evaluări externe sau între parteneri, acolo unde este posibil. Transparența în justificarea notării reduce și riscul unor evaluări umflate sau biasate.

Sugestie privind frecvența de măsurare a domeniilor în cadrul indicatorului:

### Dimensiunea de mediu:

Strategii privind schimbările climatice și adaptarea — Anual  
 Utilizarea durabilă a terenurilor și conservarea biodiversității — Anual  
 Evaluarea impactului de mediu al cercetării — Anual  
 Reducerea emisiilor — Anual  
 Utilizarea energiei regenerabile — Anual  
 Managementul energiei — Trimestrial  
 Curriculum și inițiative de predare axate pe durabilitate — Anual  
 Reducerea deșeurilor — Anual  
 Conservarea apei — Anual  
 Politici și practici de achiziții durabile — Anual  
 Managementul lanțului de aprovizionare verde — Anual

### Dimensiunea socială:

Inițiative privind echitatea socio-economică și accesibilitatea financiară — Anual



Principii de design universal pentru accesibilitate și incluziune — Anual  
 Servicii de sprijin pentru sănătatea mintală și bunăstare — Semestrial  
 Servicii de îngrijire a copilului și de sprijin familial — Anual  
 Măsuri de siguranță și securitate pe campus — Anual  
 Evaluări ale impactului social al cercetării — Anual  
 Acces și sprijin pentru studenții din comunități marginalizate — Anual  
 Inovație pentru binele social — Anual  
 Politici și practici privind diversitatea, echitatea și incluziunea — Anual  
 Imparțialitatea și independența cercetării academice — Anual  
 Procese de gestionare și consultare a părților interesate — Semestrial  
 Comunicare publică și transparență — Anual  
 Implicarea comunității în cercetare pentru abordarea problemelor sociale — Anual

### Dimensiunea de guvernare:

Diversitatea în conducerea universitară — Anual  
 Proces decizional transparent și responsabil — Anual  
 Conformitatea cu legislația și reglementările UE aplicabile — Anual  
 Politici și practici anticorupție — Anual  
 Pregătire digitală și securitate cibernetică — Anual  
 Politici și practici privind confidențialitatea și securitatea datelor — Anual  
 Managementul riscurilor și conduita etică — Anual  
 Formare în etică și integritate pentru personal și studenți — Anual  
 Formare în domeniul datelor pentru personal — Anual

## 2.2. Rezultatele măsurării domeniilor

Măsurarea rezultatelor va urma abordarea **Actual/Țintă**. Formula Actual/Țintă, calculată ca  $(\text{Actual}/\text{Țintă}) \times 100$ , reprezintă o abordare robustă și versatilă pentru evaluarea performanței în dimensiunile de Mediu, Social și de Guvernare. Prin transpunerea tuturor rezultatelor în procente, această metodă oferă un cadru standardizat care facilitează analiza comparativă, indiferent dacă datele sunt colectate prin Rapoarte sau Scale Likert. Această abordare asigură obiectivitate, transparență și consecvență în evaluarea progresului față de obiectivele predefinite.

Unul dintre principalele avantaje ale acestei metodologii este flexibilitatea sa în gestionarea diferitelor tipuri de date. Indicatorii bazați pe rapoarte, utilizați frecvent pentru indicatori de mediu precum gestionarea deșeurilor, eficiența energetică sau conservarea apei, oferă măsurători precise și ținte cuantificabile. În schimb, indicatorii pe Scala Likert, deosebit de utili pentru aspectele sociale și de guvernare, surprind

percepțiile, nivelurile de satisfacție și perspectivele calitative. Prin convertirea ambelor abordări la un format procentual, formula Actual/Țintă armonizează evaluările subiective cu măsurătorile obiective, permițând evaluarea performanței ESG printr-o prismă unitară.

Atunci când mai multe domenii contribuie la un singur indicator, această abordare își demonstrează forța în agregare. De exemplu, deoarece fiecare indicator are trei domenii, fiecare este măsurat separat folosind Rapoarte sau Scale Likert, rezultând trei scoruri individuale. Prin agregarea acestor scoruri și împărțirea la trei, metodologia calculează performanța medie pentru întregul indicator. Un exemplu al unui astfel de calcul este prezentat în Tabelul 6.

Tabelul 6. Exemplu de măsurare a domeniilor

Indicator	Domenii	Rezultat obținut	Rezultat actual pentru indicator
Utilizarea energiei regenerabile	Procentul de electricitate din surse regenerabile	80%	$(80\% + 75\% + 80\%) / 3 = 78,3\%$
	Utilizarea luminii naturale în săli de clasă și birouri	75%	
	Consumul de energie regenerabilă per student/angajat	80%	

Acest proces de mediere nu numai că simplifică datele complexe, ci oferă și o viziune echilibrată asupra performanței în diferite aspecte ale aceluiași indicator. În plus, această metodă ajută la identificarea valorilor extreme, unde un domeniu poate performa excepțional de bine sau slab față de altele, permițând intervenții țintite pentru îmbunătățire. Mai mult, exprimarea rezultatelor ca procente prin formula Actual/Țintă oferă o interpretare clară și intuitivă a atingerii obiectivelor. Această claritate este benefică atât pentru evaluările interne, cât și atunci când se comunică rezultatele către părțile interesate externe, transmițând nivelurile de performanță fără calcule complexe sau dificultăți de interpretare. Un alt avantaj semnificativ este aplicabilitatea sa în contexte diverse. Deoarece IIS participante la inițiativa ESG provin din țări diferite cu performanțe de bază diferite, utilizarea unei abordări bazate pe procente permite evaluarea fiecărei instituții față de țintele sale specifice. Această contextualizare asigură că IIS mai puțin dezvoltate nu sunt dezavantajate în mod

nedrept, promovând un sistem de evaluare echitabil care recunoaște îmbunătățirile față de realitățile locale, mai degrabă decât față de valorile absolute.

În ansamblu, formula Actual/Țintă oferă o metodă de evaluare structurată, dar adaptabilă, care echilibrează precizia cu flexibilitatea. Acomodează diferite tipuri de date, agregă informații complexe și oferă rezultate clare, bazate pe procente. Pentru a facilita procesul de măsurare a domeniilor, **Anexa 2** furnizează o matrice de interpretare a rezultatelor potențial obținute prin metoda de măsurare utilizată.

Urmează o descriere a modului în care se convertesc rezultatele Scalei Likert în procente. Împărțirea unei valori dintr-o Scală Likert cu cinci puncte la 5 pentru a obține un procent este corectă din punct de vedere matematic, dar nu este ideală pentru standardizarea datelor. Pentru a standardiza rezultatele și a le face comparabile între ele, este necesar să se aplice o abordare specifică, similară cu cea din analiza prin Rapoarte. Pentru a transpune rezultatele obținute prin măsurarea Scalei Likert în procente, este necesară mai întâi agregarea rezultatelor obținute pentru Domenii și împărțirea la cinci (datorită Scalei Likert cu cinci puncte utilizate), iar apoi împărțirea valorii obținute la 3:

$$P = [(X1 + X2 + X3) / 5] / 3 \times 100$$

Unde X1, X2 și X3 sunt valorile obținute pe Scala Likert. De exemplu, dacă valorile obținute au fost X1=3,7, X2=4,2 și X3=3,98, rezultatul ar fi aproximativ 79,2%.

Se pune întrebarea care este valoarea țintă. La definirea țăintelor pentru indicatorii de Mediu, Social și de Guvernanță, o **abordare universală nu este fezabilă** datorită diversității inerente a contextelor economice, culturale, ecologice, sociale și instituționale din diferite țări. În schimb, **stabilirea unor ținte specifice**, contextualizate pentru instituțiile de învățământ superior, este esențială pentru asigurarea relevanței, realizabilității și echității în evaluarea performanței de durabilitate. O abordare identică se aplică la definirea strategiilor de management al riscurilor, care este, de asemenea, specifică prin natură.

În primul rând, diferențele economice influențează semnificativ ceea ce este considerat o țintă realistă și ambițioasă. IIS din țările economic dezvoltate au adesea acces la tehnologii avansate, infrastructură și finanțare, permițându-le să implementeze standarde mai înalte în domenii precum utilizarea energiei regenerabile, gestionarea deșeurilor sau inițiativele de incluziune socială. În schimb, instituțiile din țările în curs de dezvoltare se pot confrunta cu constrângeri bugetare, provocări de infrastructură sau limitări de resurse care necesită ținte mai modeste, dar totuși cu impact. O țintă universală poate crea așteptări nerealiste pentru contextele mai puțin dezvoltate sau, dimpotrivă, poate stabili ștacheta prea jos pentru regiunile foarte dezvoltate, ducând la evaluări distorsionate ale performanței.

În al doilea rând, contextele culturale și sociale joacă, de asemenea, un rol vital în stabilirea țăintelor. Diferite regiuni au niveluri variate de conștientizare de mediu, valori societale și priorități educaționale. De exemplu, promovarea egalității de gen sau a diversității poate prezenta provocări și oportunități distincte în funcție de normele culturale locale. O țintă standardizată poate să nu reflecte cu acuratețe gradul de progresivitate sau conservatorism al societăților specifice, putând duce la evaluări biasate ale dimensiunii sociale a ESG.

În al treilea rând, factorii ecologici și geografici sunt esențiali în determinarea țăintelor de mediu. Țările variază semnificativ în ceea ce privește clima, disponibilitatea resurselor naturale și provocările de mediu. De exemplu, țăintele de conservare a apei trebuie să difere între regiunile aride și cele bogate în apă pentru a rămâne atât provocatoare, cât și realizabile. Similar, țăintele privind energia regenerabilă ar trebui să ia în considerare rețelele naționale de energie, fezabilitatea surselor solare, eoliene sau hidroenergetice și condițiile climatice regionale. Stabilirea unei ținte generice ar putea ignora aceste nuanțe, descurajând potențial eforturile semnificative în regiunile unde atingerea standardelor globale nu este viabilă.

Structurile instituționale și de guvernare complică și mai mult stabilirea unor ținte universale. Mediile de reglementare, cadrele politice și gradul de autonomie de care se bucură IIS diferă semnificativ. Instituțiile din țări cu sprijin guvernamental puternic pentru inițiativele ESG pot găsi mai ușor să atingă ținte mai înalte, în timp ce cele din regiuni cu guvernare mai slabă sau politici fragmentate pot întâmpina dificultăți. Această discrepanță subliniază necesitatea unor ținte adaptabile, aliniate capacităților instituționale și peisajului de reglementare.

În cele din urmă, adaptabilitatea în stabilirea țăintelor promovează incluzivitatea și implicarea participanților. Atunci când țăintele sunt adaptate contextelor specifice, părțile interesate sunt mai predispuse să le perceapă ca echitabile și motivante, conducând la un angajament mai mare față de obiectivele de durabilitate. Mai mult, țăintele specifice permit un benchmarking mai precis în contexte similare, oferind perspective valoroase despre ceea ce este realist realizabil și unde cele mai bune practici pot fi adaptate sau împărtășite.

Abordarea Actual/Țintă îmbunătățește și comparabilitatea între diferite dimensiuni și indicatori. Prin aplicarea aceleiași formule în diverși indicatori ESG, metoda asigură consecvența măsurării. Această standardizare facilitează comparațiile inter-dimensionale, permițând instituțiilor să evalueze obiectiv dacă inițiativele lor de mediu progresează în același ritm cu proiectele sociale sau de guvernare. Un avantaj semnificativ al acestei abordări constă în capacitatea sa de a încuraja stabilirea de ținte și îmbunătățirea continuă. Simplitatea indicatorilor procentuali permite instituțiilor să stabilească obiective anuale sau multi-anoale clare, să monitorizeze progresul în mod regulat și să identifice rapid domeniile cu

performanțe scăzute. Instituțiile pot prioritiza resursele și intervențiile pentru indicatori specifici unde performanța este în urmă, asigurând că eforturile de îmbunătățire sunt bazate pe date și strategic orientate. Mai mult, abordarea oferă simplitate în vizualizarea datelor, o componentă esențială a luării deciziilor eficiente. Rezultatele procentuale se pretează bine reprezentărilor grafice, cum ar fi diagrame, tablouri de bord și infografice. Această claritate vizuală ajută părțile interesate să identifice rapid rezultatele pozitive și domeniile care necesită atenție, sprijinind procese decizionale prompte și informate. Un alt argument esențial pentru adoptarea acestei abordări este compatibilitatea sa cu platformele digitale, deosebit de relevantă pentru dezvoltarea Platformei Open-Access ESG Impact Index. Formatul standardizat procentual permite o integrare mai ușoară a datelor în instrumente digitale concepute pentru monitorizare și vizualizare. Calculele automatizate și generarea de rapoarte prin intermediul platformei pot reduce semnificativ volumul de muncă administrativ și pot minimiza erorile umane în procesarea datelor.

În cele din urmă, implicarea profesorilor IIS ca principali responsabili în acest proces de măsurare este extrem de avantajoasă. Profesorii și personalul academic sunt experți în domeniile lor respective — fie că este vorba de știința mediului, studii sociale sau guvernare — și posedă o înțelegere profundă a standardelor academice și de reglementare. Expertiza lor asigură că evaluările ESG și țintele domeniilor sunt nu numai precise și obiective, ci și aliniate legislației locale, standardelor și obiectivelor educaționale. Cu toate acestea, implicarea părților interesate externe poate adăuga valoare prin aducerea de perspective diverse și perspective practice, sporind robustețea generală a evaluărilor ESG. O sugestie suplimentară este utilizarea abordării **SMART** (Specifice, Măsurabile, Realizabile, Relevante și cu Termen-limită) pentru stabilirea țăintelor.

### 3. Comentarii finale privind matricea

În cadrul TPM2, partenerii au dezbătut dacă instrumentul de evaluare ESG ar trebui să sprijine în principal urmărirea longitudinală internă în cadrul fiecărei IIS sau să permită și comparații și clasificări inter-universitare. Având în vedere prioritățile instituționale variate, factorii contextuali și disponibilitatea datelor, nu a existat o preferință clară pentru una sau alta dintre funcții. În cele din urmă, s-a convenit că ambele scopuri vor fi avute în vedere în timpul dezvoltării instrumentului. Cu toate acestea, a apărut o sugestie puternică în favoarea proiectării instrumentului pentru a prioritiza urmărirea progresului instituțional în timp, prin conectarea datelor actuale și istorice pentru fiecare indicator.

Decizia de a acomoda atât urmărirea internă, cât și compararea inter-universitară recunoaște nevoile și capacitățile diverse ale IIS. Cu toate acestea, accentuarea urmăririi longitudinale oferă o valoare practică mai mare, mai ales în contextul

disponibilității inconsistente a datelor și al diferențelor instituționale. Prin concentrarea pe conectarea datelor istorice și actuale, instrumentul împuternicește fiecare instituție să monitorizeze propria evoluție ESG, să identifice tendințele și să ajusteze strategiile în consecință. Această abordare încurajează îmbunătățirea continuă bazată pe autorefecție, mai degrabă decât pe competiția externă. Deși benchmarkingul inter-universitar poate fi în continuare util pentru perspective mai largi, o concentrare primară pe progresul intern asigură că instrumentul rămâne adaptabil, relevant și orientat spre dezvoltare pentru o gamă largă de contexte de învățământ superior.

Datorită provocărilor asociate cu măsurarea unor indicatori ESG în diverse IIS, grupul a propus stabilirea unor valori minime acceptabile pentru fiecare indicator. Aceste valori de bază ar oferi puncte de referință mai clare pentru instituții, facilitând interpretarea rezultatelor, compararea performanței și determinarea dacă anumite standarde sunt îndeplinite.

Definirea nivelurilor minime acceptabile pentru fiecare indicator ESG reprezintă un pas practic și necesar spre standardizarea evaluării în rândul instituțiilor. Această abordare sporește utilizabilitatea instrumentului prin oferirea unor praguri concrete care diferențiază rezultatele acceptabile de cele sub așteptări, chiar și atunci când calitatea sau disponibilitatea datelor variază. Sprijină și responsabilitatea și motivează instituțiile să îndeplinească angajamentele ESG fundamentale înainte de a tinde spre excelență. Stabilirea unor astfel de valori de bază permite un benchmarking semnificativ, facilitează comparații mai echitabile și consolidează credibilitatea procesului de evaluare. În cele din urmă, această metodă asigură că instrumentul promovează nu numai măsurarea, ci și un progres ESG tangibil, aliniat cu așteptările minime comune.

## Concluzii

Matricea ESG Impact Index reprezintă un cadru semnificativ pentru îmbunătățirea performanței de mediu, sociale și de guvernanță a instituțiilor de învățământ superior. Domeniile ESG sunt pilonii fundamentali ai acestei matrice. Impacturile rezultate din implementarea eficientă a principiilor ESG sunt multifacetate. Impacturile pozitive includ durabilitate sporită, echitate socială îmbunătățită și cadre de guvernanță consolidate. Cu toate acestea, Matricea recunoaște că neabordarea domeniilor ESG critice poate duce la impacturi negative — un mediu academic nesuportiv, degradare ecologică și reputație instituțională diminuată. În centrul acestui ghid se află metodologia de risc, strâns legată de implementarea inițiativelor ESG. Identificarea riscurilor potențiale este esențială pentru IIS pe măsură ce navighează complexitățile integrării principiilor de durabilitate. Matricea depășește simpla identificare a riscurilor; evaluează gravitatea acestora și propune strategii de răspuns adaptate. Un aspect critic al Matricei ESG Impact Index este accentul pus pe necesitatea măsurării domeniilor. Stabilirea unor indicatori clari este esențială pentru ca IIS să monitorizeze cu acuratețe performanța ESG. Matricea utilizează atât metodologii cantitative, cât și calitative, încorporând abordări prin raport și Scala Likert pentru a oferi un cadru de evaluare holistic. Această metodologie dublă asigură nu numai precizie numerică, ci îmbogățește și perspectivele obținute cu privire la percepțiile părților interesate și realitățile contextuale ale instituțiilor.

Rezultatele măsurărilor sunt analizate prin abordarea Actual/Țintă, o metodologie robustă care oferă un cadru clar pentru evaluarea performanței în dimensiunile ESG. Prin formularea rezultatelor ca calcul procentual, IIS pot urmări cu ușurință progresul față de obiective specifice, adecvate contextului. Această abordare standardizată promovează evaluarea regulată, permițând instituțiilor să prioritizeze eficient resursele și să focalizeze strategiile pe domeniile cu performanțe scăzute. Stabilirea unor obiective țintă specifice și a unei metodologii eficiente de risc este esențială pentru instituțiile de învățământ superior în implementarea principiilor ESG, deoarece succesul acestor inițiative depinde de diverși factori contextuali. Contextele economice, culturale, ecologice și instituționale influențează semnificativ ceea ce constituie ținte realiste și ambițioase. De exemplu, IIS din țările dezvoltate pot valorifica tehnologiile și resursele avansate pentru a stabili obiective de durabilitate mai înalte, în timp ce cele din regiunile în curs de dezvoltare pot fi nevoite să adopte ținte mai modeste datorită constrângerilor bugetare și limitărilor de infrastructură. Mai mult, normele culturale și valorile societale modelează percepția echității și a inițiativelor sociale, făcând obiectivele standardizate potențial inadecvate față de realitățile locale. Identificarea riscurilor trebuie, de asemenea, adaptată circumstanțelor unice ale fiecărei instituții, deoarece mediile de reglementare și dinamica părților interesate variază semnificativ. Prin urmare, o abordare universală



este inadecvată; în schimb, obiectivele și evaluările de risc ar trebui să reflecte atributele și provocările specifice cu care se confruntă fiecare IIS.

În concluzie, Matricea ESG Impact Index nu numai că oferă IIS o abordare structurată pentru îmbunătățirea performanței ESG, ci subliniază și importanța metodologiilor de măsurare și evaluare. Prin concentrarea pe domeniile ESG cheie, recunoașterea impacturilor potențiale ale inițiativelor lor, aplicarea unor strategii robuste de management al riscurilor și utilizarea unor metode de măsurare eficiente, inclusiv abordarea Actual/Țintă, IIS își pot alinia operațiunile cu obiectivele globale de durabilitate.



## Referințe

1. Bianchi, G. (2020). Sustainability competences (EUR 30555 EN). Publications Office of the European Union.
2. Council of the European Union. (2021). Council conclusions on the European Universities initiative – Bridging higher education, research, innovation, and society: Paving the way for a new dimension in European higher education. Official Journal of the European Union, C 221/3 (2021/C 221/03).
3. Council of the European Union. (2022). Council conclusions on a European strategy empowering higher education institutions for the future of Europe. Official Journal of the European Union, C 167/9 (2022/C 167/03).
4. European Commission. (2023). Learning for the green transition and sustainable development. European Education Area. <https://education.ec.europa.eu/news/learning-for-the-green-transition-and-sustainable-development>
5. European Commission. (2024). European sustainability reporting standards (ESRS). [https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting\\_en#legislation](https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en#legislation)
6. Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816–837.
7. International Finance Corporation. (2024). IFC's ESG performance indicators for capital markets. <https://www.ifc.org/en/what-we-do/sector-expertise/sustainability/tools-for-clients/esg-performance-indicators>
8. Rodríguez-Guerreiro, M.-J., Torrijos, V., & Soto, M. (2024). A review of waste management in higher education institutions: The road to zero waste and sustainability. *Environments*, 11(3), 293.
9. Times Higher Education. (2024). University impact rankings 2024. <https://www.timeshighereducation.com/impactrankings>
10. Milfont, T. L., & Duckitt, J. (2010). The environmental attitudes inventory: A valid and reliable measure to assess the structure of environmental attitudes. *Journal of Environmental Psychology*, 30(1), 80–94.
11. Ramrakhiani, S. H., Byrne, A. M., & Sink, C. A. (2021). Examining the experiences of campus safety among international students. *Journal Committed to Social Change on Race and Ethnicity*, 7(2), 2–31.

12. Morrison, S., & Mensah, A. C. (2021). Students' perception of campus safety and security at Accra Technical University, Ghana. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 9(4), 96–104.
13. University of Utah. (2021). University safety department report. University of Utah, Utah.
14. Hasan, S., Ali, M., Kurnia, S., & Thurasamy, R. (2021). Evaluating the cyber security readiness of organizations and its influence on performance. *Journal of Information Security and Applications*, 58, 102726.
15. Marikyan, D., Papagiannidis, S., Rana, O. F., & Ranjan, R. (2023). General data protection regulation: A study on attitude and emotional empowerment. *Behaviour & Information Technology*, 1–18.
16. Tolsdorf, J., Reinhardt, D., & Lo Iacono, L. (2022). Employees' privacy perceptions: Exploring the dimensionality and antecedents of personal data sensitivity and willingness to disclose. *Proceedings on Privacy Enhancing Technologies*, 2022(2), 68–94.
17. University of Louisville. (2025). Information Security User Awareness Assessment. <https://louisville.edu/security/files/user-awareness-questionnaire-pdf/view>
18. Darwish, S., & Abdeldayem, M. M. (2019). Risk management and business ethics: Relations and impacts in the GCC. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 10(10), 489–504.
19. DeBode, J. D., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, A. G. (2013). Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(4), 460–484.
20. European Commission. (2015). Risk management capability assessment guidelines (2015/C 261/03). Official Journal of the European Union. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015XC0808(01))
21. Amin, H., Malik, M. A., & Akkaya, B. (2021). Development and validation of digital literacy scale (DLS) and its implication for higher education. *International Journal of Distance Education and E-Learning*, 7(1), 24–43.
22. Nguyen, C., Le, D., & Ngo, H. (2022). EFL teachers' perceptions of the individualized learning model: A case at an English language center. *International Journal of Instruction*, 15(1), 437–456.
23. Hossiep, C. R., Märtins, J., & Schewe, G. (2024). Measuring organizational transparency with 10 items: Validation of a German short scale. *Measurement Instruments for the Social Sciences*, 6, Article e11209.
24. Martínez, J., Piersol, C. V., Holloway, S., Terhorst, L., & Leland, N. E. (2021). Evaluating stakeholder engagement: Stakeholder-centric instrumentation process (SCIP). *Western Journal of Nursing Research*, 1–13.

25. Wood, J. A. & Winston, B. E. (2007). Development of three scales to measure leader accountability. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 167–185.
26. Hoffman, M., Richmond, J., Morrow, J., Salomone, K. (2002). Investigating “sense of belonging” in first-year college students. *Journal of College Student Retention*, 4(3), 227–256.
27. Zimet, G.D., Dahlem, N.W., Zimet, S.G., Farley, G.K. (1988). The multidimensional scale of social support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30–41.
28. Dapko, J. (2012). Perceived firm transparency: scale and model development. USF Tampa Graduate Theses and Dissertations.
29. Kinzelbach, K., Saliba, I., Spannagel, J., & Quinn, R. (2021). Free universities: Putting the Academic Freedom Index into action. Global public policy institute, Berlin.
30. Goodman, M. S., Ackermann, N., Haskell-Craig, Z., Jackson, S., Bowen, D. J., & Sanders Thompson, V. L. (2022). Construct validation of the Research Engagement Survey Tool (REST). *Research Involvement and Engagement*, 8(26), 1–15.
31. National Academy of Medicine. (2025). Community Engagement Measure. <https://nam.edu/community-engagement-measure/>
32. Boursaw, B., Oetzel, J. G., Dickson, E., Thein, T. S., Sanchez-Youngman, S., Peña, J., Parker, M., Magarati, M., Littledeer, L., Duran, B., & Wallerstein, N. (2021). Scales of practices and outcomes for community-engaged research. *American Journal of Community Psychology*, 67(3–4), 256–270.
33. Nanyanzi, A. S., Zhu, C., Kintu, M. J., & Kataike, J. (2021). Assessing higher education institutional stakeholders' perceptions and needs for community engagement: An empirical evidence from Uganda. *Heliyon*, 7, e06612.
34. National Research Council, Institute of Medicine. (2002). Integrity in scientific research: Creating an environment that promotes responsible conduct. Committee on Assessing Integrity in Research Environments. National Academy Press.
35. Tam, K. Y. (B.), Zhao, M., Seevers, R. L., Liu, Y., & Bullock, L. M. (2022). Examining physical accessibility of campuses for university students with mobility impairments in China. *Journal of Postsecondary Education and Disability*, 35(2), 161–174.
36. Sarsak, H. I. (2018). Assessing building accessibility for university students with disabilities. *MOJ Yoga & Physical Therapy*, 3(3), 69–75.
37. Guilbaud, T. C., Martin, F., & Newton, X. (2021). Faculty perceptions on accessibility in online learning: Knowledge, practice, and professional development. *Online Learning*, 25(2), 6–35.

38. Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275–294.
39. King, D. W., Adams, G., & King, D.W., & Adams, G.A. (1995). Family support inventory for workers: A new measure of perceived social support from family members. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 235–258.
40. Aghaziarati, A., & Faramarzi, S. (2024). Perceptions of childcare and parenting support among working parents. *Journal of Psychosociological Research in Family and Culture*, 2(3), 36–42.
41. Eric Publication. (2010). Evaluating the societal relevance of academic research: A guide. Eric Publication.
42. Kraus, S., Halbertstadt, J., Niemand, T., Shaw, E., & Syrja, P. (2017). Social entrepreneurship orientation: Development of a measurement scale. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(1), 1–34.
43. Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
44. Larkey, L. K. (1996). The development and validation of the Workforce Diversity Questionnaire: An instrument to assess interaction in diverse groups. *Management Communication Quarterly*, 9(3), 296–337.
45. Znidaršič, J., Bogilović, S., Cerne, M., & Gupta, R. K. (2021). Leadership-promoted diversity climate and group identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1018–1036.
46. Sakr, N., & Son Hing, L. Workplace Diversity and Inclusion Climate Scale: Administrator guide. University of Guelph. <https://www.uoguelph.ca/psychology/sites/default/files/Workplace%20Diversity%20and%20Inclusion%20Climate%20Scale%20-%20Administrator%20Guide.pdf>
47. Barbara A. G. (2015). Measuring cognitive engagement with self-report scales: reflections from over 20 years of research, *Educational Psychologist*, 50(1), 14–30.
48. NHS Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh. (2006). Warwick–Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS). Health Scotland, University of Warwick, & University of Edinburgh, Edinburgh.
49. Keyes, C.L.M. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61(2), 121–140.
50. Gip, H., Guchait, P., & Madera, J. M. (2024). Perceived inclusion climate for leader diversity: Conceptualization and scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(13), 77–96.
51. Vieira, K. M., Visentini, M. S., & Cunha, R. T. (2022). Construction and validation of a corruption perception scale at the citizen level. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(4), 452–469.

52. Llullaku, N., & Bërxulli, D. (2017). Student perceptions of workplace corruption and its effect on their academic motivation. The European Journal of Social and Behavioural Sciences, XX(3), 242–260.
53. Orellana, G., & Bossio, S. (2021). Construction of a scale of attitudes towards corruption in university students. Journal of Research in Humanities and Social Science, 9(6), 57–66.
54. Alexiou, K., & Wiggins, J. (2018). Measuring individual legitimacy perceptions: Scale development and validation. Strategic Organization, 1–27.

## Anexa 1

Indicator	Instrument potențial	Sursă (se regăsește în lista de referințe la numărul)
Strategii privind schimbările climatice și adaptarea	Inventarul atitudinilor față de mediu	[10]
Principii de design universal pentru accesibilitate și incluziune	Combinație de instrumente	[35–37]
Servicii de sprijin pentru sănătatea mintală și bunăstare	WEMWBS + Scala bunăstării sociale + Scala bunăstării emoționale	[47–49]
Servicii de îngrijire a copilului și de sprijin familial	Chestionar privind opțiunile de muncă flexibilă + Inventarul sprijinului familial	[38–40]
Măsuri de siguranță și securitate pe campus	Combinație de instrumente	[11–13]
Evaluări ale impactului social al cercetării	Combinație de instrumente	[34], [41]

Acces și sprijin pentru studenții din comunități marginalizate	SBS + MSPSS	[26–27]
Inovație pentru binele social	Combinație de instrumente	[42–43]
Politici și practici privind diversitatea, echitatea și incluziunea	Combinație de instrumente	[44–46]
Imparțialitatea și independența cercetării academice	Combinație de instrumente	[28–29]
Procese de gestionare și consultare a părților interesate	Procesul de instrumentare centrat pe părți interesate (SCIP) + Scala REST	[24], [30]
Implicarea comunității în cercetare pentru abordarea problemelor sociale	Măsura implicării comunitare + Combinație de instrumente	[31–33]
Diversitatea în conducerea universitară	Combinație de instrumente	[45], [50]
Proces decizional transparent și responsabil	Procesul de instrumentare centrat pe părți interesate (SCIP) + combinație de instrumente	[23–25]
Conformitatea cu legislația și reglementările aplicabile UE	Combinație de instrumente	[15], [54]
Politici și practici anticorupție	Combinație de instrumente	[51–53]

Pregătire digitală și securitate cibernetică	Model construit pe combinație de instrumente	[14]
Politici și practici privind confidențialitatea și securitatea datelor	Combinație de instrumente	[15–17]
Managementul riscurilor și conduita etică	Combinație de instrumente	[18–20]
Formare în etică și integritate pentru personal și studenți	Combinație de instrumente	[19], [34]
Formare în domeniul datelor pentru personal	Scala de alfabetizare digitală – DLS	[21–22]

## Anexa 2

### Interpretarea rezultatelor

Metodă de măsurare	Explicarea rezultatelor pe baza măsurării domeniului	
<b>Likert 1–5</b> 1 = Foarte slab; 2 = Slab; 3 = Neutru; 4 = Bun; 5 = Foarte bun	< 25%: Semnificativ sub așteptări	
	> 25 – 50%: Sub așteptări	
	> 50 – 75%: Aproape de așteptări	
	> 75 – 99%: Îndeplinește așteptările	
	100%: Depășește așteptările	
<b>Raport</b>	< 25%: Semnificativ sub așteptări > 25 – 50%: Sub așteptări	

	<p>&gt; 50 – 75%: Aproape de așteptări</p> <p>&gt; 75 – 99%: Îndeplinește așteptările</p> <p>100%: Depășește așteptările</p>	
--	--	--