

Posibile modele pentru responsabilizarea socială a companiilor în România: Intreprinderile comunitare

Possible models for social responsibility of Romanian companies: Community Enterprise

Autor: Alexandru Vladimir Bujan

Abstract: O nouă formă de organizație-întreprinderea comunitară- asigură un mecanism alternativ pentru corporații de a se comporta responsabil social. Întreprinderile comunitare se deosebesc de celelalte organizații din sectorul al treilea prin generarea de venit prin tranzacție mai degrabă decât prin filantropie și/sau subvenții guvernamentale pentru a-și finanța obiectivele sociale. Ele includ, de asemenea, structuri de conducere democratice care permit membrilor comunității sau votanților să participe la managementul organizației. Parteneriatul dintre corporații și întreprinderile comunitare crește, prin urmare, posibilitatea ca o corporație să treacă de la donațiile filantropice la o formă mai sustenabilă de intervenție ce implică angajament pe termen lung față de comunitate. În același timp, ele schimbă substanțial natura oricărei colaborări permițând relațiilor să fie construite pe baza avantajului reciproc, de unde lărgirea atractivității și a sferei de acțiune RSC. Astfel, parteneriatele construiesc abilități și acordă drepturi comunităților într-un mod care evită paternalismul ce a caracterizat în mod tradițional relațiile dintre corporații și organizațiile din sectorul voluntar. Relațiile de putere se transformă deoarece partenerii sunt priviți ca surse de bunuri, cunoștințe și expertiză, mai degrabă decât beneficiari de protecție sau caritate.

Cuvinte cheie: întreprindere socială, legitimitate corporativă, responsabilitate socială a companiei (RSC), parteneriat, dependența de resurse, stakeholder

Key words: social enterprise, corporate legitimacy, corporate social responsibility (CSR), partnership, resource dependency, stakeholders

În timp ce mulți scriitori au argumentat importanța responsabilității sociale a companiei (RSC), literatura de specialitate nu a dezbătut modul în care corporațiile ar trebui să gestioneze activitățile lor de RSC pentru a-și utiliza resursele astfel încât să producă îmbunătățiri masive la nivel social. Acest fapt pare surprinzător dacă vom considera sumele substanțiale care sunt investite de corporații în RSC, beneficiile potențiale atât pentru corporații cât și pentru stakeholderi, nivelul în creștere al așteptărilor din jurul RSC și al potențialului ei de a încuraja regenerarea economică, ca și efortul investit pentru a convinge corporațiile să se considere „cetățeni” cu drepturi și responsabilități în raport cu o varietate de stakeholderi. Chiar și mai surprinzător este faptul că RSC este deseori prost direcționată, nefocusată și ineficientă în generarea de beneficii sociale (Alexander, 1997).

Cât privește RSC în România, trebuie să admitem faptul că responsabilitatea socială a companiilor se situează, în cele mai multe cazuri, la nivelul retoricii, al demonstrativului, mimetismul românului dovedindu-se încă o dată principala lui armă de adaptare la tendințele mondiale. Reglementările UE încă inactive pretutindeni în România, cadrul politic instabil, lipsa unui „model european” de cetățenie corporativă implementabil în România, varietatea abordării la nivel național, fac ca implicarea RSC a companiilor să fie sporadică și, de multe ori, nesinceră. Pe de altă parte, comunitățile nu sunt conștiente de puterea lor. Companiile, firmele, întreprinderile mici și mijlocii, etc, își modelează comportamentul social responsabil fără să consulte comunitatea locală în identificarea domeniilor unde chiar este nevoie de intervenție.

Considerăm că aceste dificultăți pornesc, în parte, de la faptul că majoritatea companiilor dau RSC accepțiunea de filantropie ca mod de implementare, ceea ce iese din perimetrul sau operațiile de bază ale firmei și care, în practică, constă, în principal, din donații arbitrare și fragmentate pentru cauze locale aparent „demne de atenție” (Porter și Kramer, 2002). Este simptomatic faptul că astfel de activități RSC sunt privite ca periferice în multe companii, cu departamentele aferente și echipele operând separat de celelalte funcții ale managementului (Brammer și Millington, 2003). Totuși, mare parte din vină poate fi atribuită și organizațiilor din sectorul voluntar prin care corporațiile își canalizează resursele. RSC este de obicei „sub-contractată” organizațiilor

non-profit din sectorul al treilea care sunt responsabile de producerea de beneficii sociale în timp ce corporațiile nu par să aibă (sau nu doresc să angajeze) resursele necesare sau expertiza internă (*in-house*). Aceste organizații sunt deseori percepute ca beneficiari de caritate: ele sunt rareori considerate ca parteneri egali sau ca surse de antreprenoriat, cunoștințe și maniere inovatoare de administrare și organizare.

În această lucrare, pornind de la realitatea că în România comunitatea încă nu reușește să influențeze comportamentul social al companiilor care există pe plan local, vom încerca să argumentăm faptul că românii pot învăța din modelele europene, chiar dacă nici ele nu au o istorie prea îndelungată. Apariția unei noi forme de organizare-*întreprinderile comunitare*-asigură un mecanism alternativ pentru corporații de a se comporta într-un mod responsabil social. Întreprinderile sociale se deosebesc de celelalte forme de organizații din sectorul al treilea prin generarea de venit prin tranzacție, mai degrabă decât prin filantropie și/sau subvenții guvernamentale pentru a-și finanța propriile obiective sociale. În acest sens, există paralele clare ce se pot face cu mișcarea de întreprindere socială din S.U.A sau Marea Britanie. Spre deosebire de întreprinderea socială, totuși, întreprinderile comunitare sunt organizații multifuncționale angajate în numeroase tipuri de inițiative menite să contribuie la regenerarea locală în ansamblul ei. Ea include structuri democratice care permit implicarea membrilor comunității sau votanților pe care îi servește în managementul organizației (Pearce, 2003). Un binecunoscut exemplu este Westway Development Trust, o întreprindere comunitară care folosește surplusul pe care îl generează, de la închirierea spațiilor de lucru până la afaceri locale și conducerea unui centru sportiv, pentru a investi într-o varietate de servicii centrate pe comunitate, incluzând oportunități de educație și formare pentru localnici și susținerea antreprenorilor locali (www.westway.org).

Parteneriatul cu întreprinderile comunitare dă, astfel, șansa corporațiilor să depășească stadiul de donații filantropice, pășind către o formă mai sustenabilă de intervenție care implică angajamentul pe termen lung față de comunitate. În același timp, el schimbă substanțial natura oricărei colaborări, permițând relațiilor să fie lansate pe bază de avantaj reciproc, de unde lărgirea atractivității și a sferei lor de acțiune. Astfel, parteneriatele construiesc abilități și acordă drepturi comunităților într-un mod

care evită paternalismul ce a caracterizat în mod tradițional relațiile dintre corporații și organizațiile din sectorul voluntar.

Ne vom axa pe experiența Marii Britanii din mai multe motive. Poate cel mai important, economia socială a Marii Britanii în general, și organizațiile din comunitate în particular, s-au dezvoltat într-un mod deosebit în ultimii ani. De asemenea, dezvoltarea întreprinderii comunitare a fost puternic susținută de către guvernul britanic. Acest fapt a condus la creșterea rapidă a sectorului și la apariția cadrului de „antreprenariat comunitar” cu un set distinct de deprinderi și competențe. Mai mult, aceste organizații au făcut obiectul unor numeroase cercetări centrate pe politici și totuși, lăsate în anonimat de mediul academic. În ciuda aplicabilității la mediul comunitar britanic, renumit pentru consistența, conservatorismul și stereotipia lui, considerăm că argumentele noastre au implicații importante pentru relațiile corporație-comunitate de oriunde, dat fiind că dificultățile întâmpinate de gestionarea activităților RSC sunt comune corporațiilor indiferent de locația lor geografică, iar întreprinderile comunitare sunt o formă practicabilă oriunde o corporație se străduiește să obțină rezultate RSC.

Vom face apel la teoria actuală legată de RSC. Întâi, vom trasa caracteristicile întreprinderii comunitare, care joacă un rol tot mai proeminent în regenerarea locală din Marea Britanie. Întreprinderea comunitară este puțin cunoscută în afara contextului britanic. În al doilea rând, vom descrie marile schimbări cu care se confruntă corporațiile în Europa în efortul de a ameliora comportamentul cetățenesc, o problemă relativ neglijată în literatura academică unde accentul cade pe gradul până la care corporațiile ar trebui să fie responsabile social (cu alte cuvinte, etica RSC). În final, vom discuta un nou mod de gestionare a RSC cu potențialul de a clădi relații între corporații și stakeholderii lor locali și de a optimiza obținerea de rezultate RSC.

Stadiul cunoașterii

În ultimele patru decenii și ceva, corporațiile s-au confruntat cu presiunea din partea unei game largi de stakeholderi de a deveni mai responsabile social. Această presiune este generată de o varietate de surse. Cea mai semnificativă, probabil, este ascensiunea unei forme mai radicale de activism al consumatorului. Scepticismul public referitor la motivația companiei, dovedit de scandaluri corporative raportate ca fiind

lipsite de etică (de exemplu, Nike și Levis), impactul economic al lipsei RSC legat de riscul și daunele aduse reputației (de exemplu, Union Carbide) și posibilitatea boicotului consumatorului (de exemplu, Shell), au forțat corporațiile să-și monitorizeze performanța socială mai îndeaproape. Se așteaptă mai mult de la companii, implicit și explicit, dincolo de scopul economic și responsabilitățile legale (Hess, Rogovsky and Dunfee, 2002). A rezultat o atitudine critică publică acută de pe urma eșecului de a răspunde așteptărilor societății (Sethi, 1975).

Creșterea investigării responsabil sociale (IRS) a fost, de asemenea, un catalizator pentru RSC, cu mulți investitori făcând presiuni pentru o mai mare transparență a informației legate de problemele de mediu și sociale pentru a fi ajută să ia decizii de investiții informate (Clark și Hebb, 2004). Referitor la IRS, o altă sursă de presiune asupra corporațiilor este apariția standardelor globale care acoperă o varietate de probleme sociale și de mediu. Aceste standarde au un impact în creștere asupra comportamentului la nivelul firmei (Stiglitz, 2002; Clark și Hebb, 2004). Avem exemple care includ: Coaliția pentru Principiile Economiilor Responsabile Ecologic (CERES), ce asigură un mecanism de raportare ecologică; Standardele de Muncă ale Organizației Internaționale a Muncii (ILO), care promovează drepturile și oportunitățile de angajare; Principiile Global Sullivan care caută să reducă discriminarea rasială la angajare. În timp ce, la un anumit nivel, acestea sunt coduri voluntare de practică implementate la discreția firmei, un număr în creștere de investitori din Marea Britanie și SUA folosesc aceste principii pentru a-și scana portofoliile și dimensiunile fondului de pensii, ca și alte investiții, ceea ce înseamnă că firmele trebuie să fie mai sensibile la ele.

Cetățenia corporativă reprezintă "managementul totalității relațiilor dintre o întreprindere și comunitățile sale gazdă, la nivel local, național sau global" (Comisia Europeană, 2002). Putem vorbi, însă, de existența unor paradoxuri UE: există o dimensiune europeană a discursului asupra RSC, dar nu și o dimensiune europeană a companiilor responsabile (angajate mai mult la nivel global și local); UE e o piață, dar pare incapabilă să facă loc proceselor RSC (companiile tind să considere UE ca pe o piață internă deschisă sau o piață protejată, dar nu ca pe o adevărată piață unică, ce necesită politici RSC, de asemenea); cetățenii-consumatori sunt europeni, dar nu și companiile; cetățenii-consumatori sunt trans-frontalieri, dar nu și companiile. Pentru

spațiul european, putem vorbi despre eșecuri cauzate de abordarea ideologică a conceptului de cetățenie corporativă. Partizanii ideii că „Ceea ce e bun pentru o companie e bun pentru societate”, ca și ai mentalității păguboase „Noi suntem responsabili de vreme ce noi plătim taxele” vin de pe poziții de forță, ignorând drepturile comunității în care funcționează. La fel de periculoasă este și atitudinea celor care consideră acțiunile de RSC ca pe niște decoruri false, menite să ascundă adevăratele interese de maximizare a profiturilor de către firme. În ciuda atenției crescute acordate RSC, bunele practici și cazurile de excelență, mai degrabă decât practicile comune și raționale, tind să prevaleze.

Într-un studiu efectuat de cercetători români în 2007 (www.opendrum.utt.ro/rse_ue/docs/RSE-2007.pdf), se arăta că doar 17% dintre întreprinderile din România cu mai mult de zece angajați au o strategie clară de dezvoltare în viitor a activităților de RSC. 12% din întreprinderi au întocmit un raport privind activitățile și programele din domeniul RSC. Dintre acestea, 7% au întocmit un raport anual, iar 5%, numai uneori. În 2006, în 28% dintre companiile românești activitatea de RSC nu apărea în fișa postului pentru niciunul dintre angajați și doar 2% dintre companii aveau un departament RSC (Stancu A, Olteanu V, 2008).

Preocuparea companiilor din România pentru RSC este reflectată, într-o manieră responsabilă, de site-ul ResponsabilitateSociala.ro, actualizat periodic cu profiluri de companii responsabile, studii de caz, articole ale unor profesioniști sau noutăți din domeniu. Comunicarea despre program și conținutul site-ului sunt gestionate de agenția de consultanță în comunicare Selenis. Pornind de la sloganul „Dacă nu comunică online, nu există”, am căutat informații pe www.responsabilitatesociala.ro și am constatat că doar 49 de companii din România comunică despre experiențele și cultura lor RSC. Domeniile RSC identificate de administrator ca preocupări ale acestor companii sunt educația, cultura, mediul, socialul, drepturile omului și sportul. Din cele 127 studii de caz prezentate pe site, cu greu am reușit să identificăm urme de preocupări ale companiilor românești pentru comunitatea locală, pentru nevoile și prioritățile ei, pentru opinia localnicilor. Majoritatea zdrobitoare-95%-sunt programe generale, care se adresează persoanelor cu dizabilități sau defavorizate, protejării mediului sau educării tinerilor. Doar 5 programe abordează probleme care ar putea fi recunoscute ca aparținând unor comunități: “Cartea Dunării Albastre”-Coca Cola-vizează mediul din

localități dunărene; “Fii mai bun!”-Romstal- ameliorarea condițiilor din școlile rurale; “Să învățăm să învățăm”-Siveco și WorldVision- donație de tehnologie și metode de instruire modern pentru localitatea Breasla; “Poliția verde a Copiilor”-Henkel-stoparea poluării Deltei și a Dunării-educarea populației din zonă; “Pădurea noastră”-UniCredit Țiriac Bank-plantarea a 2000 puieti într-o zonă defrișată din Parcul Național Piatra Craiului; “Orange-Adept Work Camp”, 2008-Orange Romania-realizarea unui circuit turistic de peste 140 km care leagă satele săsești între Sighișoara și zona Târnava Mare-de parcurs pe jos sau cu bicicleta cu scopul dezvoltării economiei și a turismului local. Nimic din inițiativele RSC nu sugerează că este vorba despre comunități din România, fiecare cu așezarea ei geografică, cu specificul ei economic și cultural, cu instituțiile și oamenii ei. Totul este proiectat, parcă, pentru o locație universală, unde se poate aplica o formulă RSC magică ce va rezolva problemele tuturor.

Metodologia de realizare și principalele rezultate ale cercetării

În ciuda inovațiilor conceptuale, este rezonabilă opinia lui Matten et al. (2003) referitoare la dezbaterile academice, deseori sterile și cu tendințe spre ideologic, asupra eticii RSC, în care există pe de o parte partizani ai ideii că scopul oricărei afaceri este maximizarea profiturilor, în vreme ce alții accentuează latura obligațiilor mai mari pe care corporațiile le au față de comunitățile în care activează. Vom încerca să mutăm discuția din acest cerc al investigării rațiunii comportamentului RSC pentru a cerceta în ce mod agenda RSC a unei firme poate să abordeze efectiv și eficient activități strategice de implicare în viața comunității.

Pornim de la premisa că RSC este prin definiție un demers cu efecte sociale mai degrabă decât producător de beneficii în favoarea corporației. Acolo unde este posibil, considerăm că RSC ar trebui să implice dialogul cu stakeholderii locali, să caute soluții pe termen lung pentru dezvoltarea de capacități mai degrabă decât soluții de moment („de avarie”) și să fie receptivă la nevoile și prioritățile locale. Trebuie să admitem faptul că nu acestea sunt motivațiile primare ale inițiativelor RSC ale companiilor din România-problemele legate de afacere în termeni de imagine și reputație constituie preocupări mai pragmatice. Cu toate acestea, la baza analizei noastre stă presupunerea că multe corporații caută moduri de gestionare care să le permită realizarea optimă a obiectivelor sociale în condițiile unor constrângeri legate de resurse.

În 1997, Comisia Națională asupra Filantropiei și Reînnoirii Civile din SUA a publicat un raport în care erau evaluate „eforturile caritabile private”. Președintele comisiei concluziona că majoritatea donațiilor au făcut prea puțin pentru a oferi soluții pe termen lung, pentru a dezvolta capacitatea comunității sau a clădi instituții comunitare: „mare parte din filantropia americană este ineficientă, uneori prost orientată și câteodată contraproductivă. Critica noastră se adresează indivizilor, fundațiilor, corporațiilor și însăși organizațiilor beneficiare” (Alexander, 1997). Deși o parte din vină se împarte între actori, atitudinea critică vizează în mare măsură organizațiile din sectorul al treilea care sunt acuzate de ineficiență, proastă organizare și lipsă de imaginație; comportându-se ca birocrații mai degrabă decât ca experimente antreprenoriale menite să abordeze problemele sociale în manieră inovatoare. În această lucrare susținem ideea că RSC cu rădăcini în filantropie reiterează aceste fenomene și că ar trebui privită ca parte a problemei și nu ca o potențială soluție. Vom analiza în secțiunea următoare abordările existente în domeniul gestionării RSC și apoi vom propune o alternativă.

Husted (2003) descrie amănunțit cele trei forme principale de guvernare pe care corporațiile le pot folosi pentru a-și atinge obiectivele sociale. Modelele corespund pieței, ierarhiei și formelor hibride de gestionare contractuală descrisă de Williamson (1985) și asigură un mod util de conceptualizare a managementului comportamentului corporativ responsabil social. Punctele tari și slabe ale acestor abordări sunt prezentate în tabelul 1.

Abordarea prin contribuție caritabilă este metoda dominantă folosită de corporații pentru a manageria activitățile lor RSC și este arhetipul filantropiei corporative. Ea presupune donații de resurse către organizațiile din sectorul al treilea, care sunt responsabile pentru realizarea obiectivelor sociale ale corporației. Nivelul de implicare al companiei este limitat pentru că ea nu participă activ la realizarea obiectivelor sociale, dar are avantajul de a putea schimba organizațiile beneficiare în funcție de prioritățile sociale și de eficiența cu care sunt folosite resursele. Corporația se află pe poziții de putere și control în raport cu beneficiarii-organizațiile din sectorul al treilea care contează pe filantropie și alte donații și depind de donori pentru a supraviețui. Dialogul corporației cu comunitatea nu există, deoarece organizațiile beneficiare se interpun ca o barieră între cele două. Corporația se bazează pe

organizațiile din sectorul al treilea pentru a obține informații despre nevoile și prioritățile locale. Depinde de cât de responsabile sunt acestea față de comunitate și dacă ele contactează stakeholderii-cheie sau diseminează corect informația. De aceea corporațiile au devenit mai atente la selectarea acestor organizații și solicită mai multă transparență și angajament membrilor lor (Christensen (2004)) și Raportul de Responsabilitate Globală publicat de trustul One World (Kovach et al., 2003).

Limitele acestei abordări au determinat corporațiile să ia în calcul alte mecanisme alternative pentru a gestiona și structura activitățile lor RSC. Unele companii au adoptat *structura proiectului intern*. Aceasta implică numirea unui departament în cadrul firmei care este responsabil cu dezvoltarea și realizarea obiectivelor RSC. Astfel, compania are control asupra activității sale RSC și a alocării resurselor, fiind capabilă să își stabilească activități conforme cu scopurile ei strategice și cu propria organizare. De asemenea, se facilitează participarea comunității dat fiind că firma relaționează direct cu stakeholderii locali. Această abordare solicită, însă, expertiză specializată în RSC pentru departamentul responsabil, ceea ce presupune costuri suplimentare pentru formare.

Abordarea în *formă colaborativă* permite corporațiilor și organizațiilor din sectorul al treilea să dezvolte și să implementeze strategii comune pentru rezolvarea problemelor sociale și conferă ambilor parteneri responsabilitate și control asupra activităților. Corporațiile pot învăța, de exemplu, să dezvolte așteptări realiste cu privire la rezultatele sociale și să gestioneze resursele pentru a susține eficient organizațiile din sectorul al treilea. Acestea din urmă capătă stabilitate și siguranță prin implicarea în comunitate pe termen lung, prin asigurarea resurselor de către corporații și accesul la infrastructură IT și logistică, de exemplu. Această abordare are și ea limitele ei. Organizațiile din sectorul al treilea încă depind de transferul de resurse financiare de la corporații, nefiind capabile să aibă inițiative antreprenoriale. Comunitățile nu pot interveni, fiind din nou în postura de comunicare indirectă cu corporațiile, intermediată de organizații din sectorul al treilea.

Așadar, fiecare dintre abordările RSC-contribuția caritabilă, proiectul intern și forma colaborativă-are limitele ei, ridicând probleme serioase legate de adecvarea lor la managementul pe scară largă a inițiativelor RSC ale corporațiilor. Acest triunghi al practicilor experimentate până acum, respectiv corporație-organizație din sectorul al

treilea-comunitate, trebuie să fie redefinit, astfel încât comunitatea în care corporația este amplasată să fie ascultată și să fie abilitată să își negocieze poziția față de „cetățenul corporativ” ce are drepturi și obligații ca orice alt membru al comunității. Această nouă formă organizațională, apărută deja în unele state europene, este întreprinderea comunitară, o a patra formă de administrare prin care corporațiile pot să își realizeze obiectivele RSC.

Tabelul 1: Inventarul principalelor abordări ale guvernantei activității social corporative

Abordarea	Puncte tari	Puncte slabe
CONTRIBUȚII CARITABILE	<p>-permit corporației să dirijeze resursele între organizațiile din sectorul al treilea ca răspuns la schimbarea priorităților sociale sau din cauză că ei cred că un alt beneficiar este mai apt să realizeze obiectivele lor sociale;</p> <p>-permit corporațiilor să regleze cheltuielile RSC în funcție de performanța firmei;</p>	<p>-corporațiile au puțin control direct asupra producerii de rezultate RSC;</p> <p>-multor organizații din sectorul al treilea le lipsește capacitatea de a realiza rezultate sociale;</p> <p>-organizațiile din sectorul al treilea devin dependente de corporații, de unde și persiflarea inovării sociale; planificarea pe termen lung este dificilă deoarece donațiile sunt de obicei atribuite la anumite intervale de timp;</p> <p>-multor organizații din sectorul al treilea le lipsește responsabilitatea locală și legitimitatea și formează efectiv o barieră</p>

		între corporații și comunități;
STRUCTURA DE PROIECT INTERN (IN-HOUSE)	<p>-permite corporațiilor să controleze efectuarea de activități RSC, ca și cheltuielile de resurse;</p> <p>-dă posibilitatea companiilor să integreze RSC în operațiile lor și să se asigure că obiectivele RSC sunt conforme cu obiectivele strategice și abilitățile firmei;</p> <p>-facilitează participarea comunității deoarece corporația se leagă direct de stakeholderii locali;</p>	<p>-solicită niveluri înalte de investiții, cu multe corporații incapabile sau neinteresate să facă față costurilor de angajare de expertiză internă relevantă;</p> <p>-o abordare inflexibilă a RSC; costurile mari fac dificil ca firmele să își regleze sfera de acțiune și anvergura activităților lor RSC ca răspuns la schimbarea priorităților;</p>
FORMA COLABORATIVĂ	<p>-permite corporațiilor și organizațiilor din sectorul al treilea să dezvolte și să implementeze strategii combinate pentru rezolvarea problemelor sociale;</p> <p>-clădește capacitate RSC în interiorul corporației ce poate fi aplicată altor proiecte;</p> <p>-dă organizațiilor din sectorul al treilea un grad de securitate și stabilitate și sporește capacitatea lor de a produce rezultate sociale;</p>	<p>- organizațiile din sectorul al treilea rămân mult prea dependente de transferul de resurse dinspre corporație. Acest lucru are implicații serioase asupra capacității lor de inovație socială și dezvoltare pe termen lung;</p> <p>-incapabilă să determine clădirea de capabilitate comunitară de durată;</p> <p>-nu ține seama de angajamentul comunității și responsabilitate; ca și la abordarea contribuțiilor caritabile, formează o</p>

		barieră între corporații și comunități;
PARTENERIATUL	<p>-relații mai echilibrate între corporații și partenerii lor RSC;</p> <p>-facilitează învățarea și inovarea în abordarea problemelor locale;</p> <p>-clădește capacitatea comunității menită să contribuie la dezvoltarea durabilă și pe termen lung;</p> <p>-facilitează relațiile cu stakeholderii locali care permite transparență și responsabilitate locală.</p>	<p>-solicită niveluri înalte de angajament și investiții din ambele părți ce trebuie menținute;</p> <p>-întrebări importante rămân în legătură cu integritatea întreprinderii ca formă de organizare;</p> <p>-incertă în privința utilității participării și folosirii „cunoștințelor locale” pentru dezvoltarea efectivă a comunității.</p>

Întreprinderile comunitare își au rădăcini în societatea civilă-organizațiile care acționează în interesul public, dar independent de stat sau de sectorul privat (Diamond, 1996). În același timp, ele sunt parte a unei mișcări mai ample de întreprindere socială preocupată de „tranzacții cu scop social”, care include firme sociale, cooperative și organizații de ajutor reciproc. Întreprinderea comunitară este deseori descrisă ca un subtip de întreprindere socială, iar cele două forme de organizare au multe în comun. În esență, întreprinderea comunitară, ca întreprindere socială, are un puternic spirit comercial și generează o parte substanțială din venitul ei prin tranzacții-ele se bazează pe „întreprindere” mai degrabă decât pe filantropie și pe subvenții guvernamentale pentru a-și finanța propriile obiective sociale. Aceasta înseamnă că întreprinderile sociale și comunitare nu sunt în totalitate dependente de surse externe de finanțare. Spre deosebire de corporații, totuși, bunurile lor sunt încredințate votanților pe care îi servesc și orice surplus este reinvestit în afaceri sau comunitate. Astfel, ele pot fi considerate o formă hibridă de organizație, combinând rezultatele sociale cu crearea de venituri. Întreprinderile sociale și comunitare au început să gândească și să acționeze ca afaceri de un alt tip sub presiunea noului context mondial. De exemplu, limbajul piețelor și

clienților și interesul pentru responsabilitate și măsurarea performanței pătrund tot mai mult în organizațiile social-economice și mulți dintre cei care lucrează în sector au urmat cursuri și programe de specializare la școlile de afaceri. (Paton, 2003).

Există, totuși, diferențe importante între întreprinderile sociale și cele comunitare. În primul rând, și spre deosebire de majoritatea întreprinderilor sociale, întreprinderile comunitare se bazează pe legături locale puternice și au structuri democratice care permit implicarea membrilor organizației în conducerea întreprinderii (Pearce, 2003). Membrii îi includ pe rezidenții unei anume comunități (deși se poate constitui și o comunitate de interese), ca și stakeholderi cum ar fi: organizații partenere, investitori și clienți. Consiliul de administrație este de obicei ales de membri și include reprezentanții comunității, cu statutul de membru în mod normal definit ca rezident într-o anumită localitate. Majoritatea operează pe principiul de „un membru, un vot”. Pe lângă invitarea stakeholderilor și acceptarea votului lor în afacerile organizației, întreprinderile comunitare trebuie să facă eforturi clare pentru a răspunde în fața lor. Desigur, rezidenții pot alege să nu participe în întreprinderile comunitare sau alte instituții ale societății civile, dar ideea e ca localnicii să aibă oportunitatea de a se implica în dezvoltarea obiectivelor organizaționale și în inițiativele către care întreprinderile comunitare direcționează resursele lor.

O a doua diferență semnificativă între întreprinderile sociale și cele comunitare se referă la sfera de acțiune a activităților lor. În timp ce întreprinderile sociale tind să se concentreze pe un număr mic de activități de bază și operează ca afaceri de sine stătătoare, întreprinderile comunitare sunt organizații multifuncționale responsabile de o varietate de inițiative locale, inclusiv susținerea întreprinderii (atât întreprinderea socială, cât și majoritatea întreprinderilor), dezvoltarea proprietății și a altor bunuri locale și schema de sponsorizare în folosul comunității. Pearce (2003) a depistat această formă de organizare în mișcarea de cooperativă comunitară ce a apărut în Highlands și Insulele Scoției prin anii 1980. El a rezumat conceptul astfel:

Principiul din spatele ideii de multifuncționalitate este pur și simplu că venitul generat de o gamă de activități comerciale și proiecte poate susține o capacitate de management mai puternică și mai abilă decât oricare alta dintre întreprinderile individuale sau proiecte. În același mod, capacitatea centrală poate, de asemenea, oferi suport pentru

dezvoltarea unor noi întreprinderi și inițiative, dintre care unele pot fi desfășurate ca parte a însăși companiei multifuncționale în timp ce altele sunt stabilite ca întreprinderi comunitare sau proiecte independente.(p.48-50)

Creșterea recentă a întreprinderilor comunitare în Marea Britanie pornește în mare parte de la inițiative de politici implementate de guvernul laburist ales în 1997. Esența acestor inițiative sunt noțiunile de comunități „întreprinzătoare” și „sustenabile”. Aceste concepte nu sunt clar definite, dar, în termeni generali, se referă la regenerare, care este endogenă (cu alte cuvinte, condusă de comunitate mai degrabă decât de guvern), finanțată prin activitate de piață mai degrabă decât de către guvern sau alte sponsorizări și care dezvoltă capacitate economică locală. Ideea este că o comunitate își definește propriile probleme și provocări locale și este capabilă să își dezvolte soluții pe termen lung. În timp ce lucrează în parteneriat cu corporațiile și organizațiile din sectorul public, ea evită dependența. Într-adevăr, în filozofia întreprinderii comunitare se află convingerea că o comunitate este cel mai bun loc pentru organizarea și managementul a propriei renașteri. (www.enterprising-communities.org.uk dă o imagine completă asupra contextului de politici britanice).

Proprietarul local de bunuri (în special bunuri fizice, cum ar fi clădiri și terenuri) se află în centrul atenției întreprinderilor comunitare. Să considerăm următorul citat luat dintr-o informare recentă a asociației guvernamentale care explică modul în care întreprinderea comunitară se presupune că funcționează:

Școala dezafectată cu geamuri sparte. Biblioteca fără cărți. Primăria goală. Prea multe clădiri de birouri. Terenurile abandonate, nelucrate, în părașină, acoperite de gunoaie. Multe autorități locale și alte consilii publice au avut în posesie părți din avutul public care peste ani au devenit o primejdie. Prețul plătit de autorități-distrugeri, focar de infracțiuni și șanse irosite... Și...iată! Are loc schimbarea. Autoritățile locale recurg la audit pentru holdingurile lor ...Grupurile comunitare descoperă utilizări noi pentru vechile avuții-și folosesc șansa pentru reconstrucție. Ele pot recurge la energia și cunoștințele locale. Pot recurge la o rețea națională de „know-how”. Pot accesa noi forme de investiții. Rezultatul este o formă specială de întreprindere socială-

întreprinderea comunitară. Școala dezafectată devine spațiu de lucru pentru comercianții locali, vechea bibliotecă s-a transformat într-un centru industrial modern pentru tineri, primăria este un complex sportiv și de petrecere a timpului liber, clădirile de birouri asigură sediul organizațiilor comunitare și de voluntariat pentru servicii comunitare și costuri reduse, terenurile în paragină sunt piețe înfloritoare pentru agricultori. Surplusurile din chirii și comerț sunt reciclate în întreprinderi, regenerare și renaștere a comunității. Toate creând avuție în comunitate și rămânând acolo.(LGA Briefing, Spring 2004, p.1)

Pentru a balansa obiectivele sociale și comerciale, întreprinderile comunitare adoptă numeroase strategii (Boschee, 2001). Desigur, aceste strategii nu se exclud reciproc, iar întreprinderile comunitare pot combina două sau mai multe. Unele se angajează în activități fără legătură cu afacerile, în care întreprinderea comercializează pe piețe care nu sunt legate de misiunea ei socială și folosește surplusul pentru a sponsoriza componenta întreprinderii care este responsabilă de rezultatele sociale. Ca urmare, întreprinderea este considerată ca având două părți distincte, cu partea care generează încasări total separată de realizarea obiectivelor sociale, cel puțin în sens organizațional. De exemplu, *Ricall Regen 2000* are o locație care oferă facilități de conferințe și serviciu de catering, al căror profit este folosit pentru a sponsoriza o varietate de servicii către comunitate care includ cursuri de alfabetizare pentru adulți, facilități sportive și creșă (www.riccall.co.uk) .

Altele se bazează pe afaceri de afirmare în carieră, destinate să asigure locuri de muncă, suport/sau formare pentru grupurile excluse sau marginalizate cum ar fi: persoanele cu dizabilități, șomerii pe termen lung și oamenii fără adăpost. Ele operează într-o gamă largă de sectoare, și misiunea lor socială este realizată prin înființarea de piețe de muncă intermediare. *Trinity Community Partnership* este binecunoscută pentru activitatea ei în acest scop. Ea are un număr de întreprinderi de afirmare, inclusiv o brutărie, o cafenea și o afacere de reciclare menită să angajeze oameni cu dizabilități. Pe lângă oferirea de locuri de muncă pentru un grup care este deseori exclus de pe piața muncii, profiturile din aceste afaceri sunt folosite pentru a asigura formare suplimentară și suport pentru oamenii cu dizabilități (www.trinitypartners.co.uk).

Un al treilea mod prin care întreprinderile comunitare realizează atât obiectivele sociale, cât și pe cele comerciale, este prin asigurarea *serviciilor-misiune* sau *orientate-către-produs*. Organizațiile care adoptă această strategie caută să genereze încasări prin asigurarea de servicii pentru grupuri care au acces la ajutoare minime de la stat sau din sectorul privat. Exemple obișnuite includ transportul public și facilitățile bancare în zonele rurale, dezvoltarea resurselor regenerabile de energie și servicii de susținere a grupurilor marginalizate. De exemplu, *Attercliffe și Darnall Community Enterprises* are propria ei școală de șoferi care oferă lecții de conducere auto sponsorizate pentru șomerii locali pentru a-i ajuta să reintre pe piața muncii și să își îmbunătățească mobilitatea (www.adcejoblink.org.uk).

Întreprinderea comunitară nu are o formă legală anume în Marea Britanie, deși majoritatea operează sub formă de Companii Limitate prin Garanție, cu restricții legate de distribuirea profiturilor menționate de Memorandumul lor și Articolele Asociației. Multe sunt, de asemenea, înregistrate ca misiuni caritabile. Cu toate acestea, există o hotărâre de guvern cu privire la crearea unei noi structuri legale pentru întreprinderile comunitare-Companiile de Interes Comunitar (CIC-uri). CIC-urile fac obiectul aceleiași legislații ca și corporațiile, dar cu un număr de trăsături adiționale pentru a exista garanția că rămân centrate pe comunitate. Pentru a te califica pentru statutul de CIC, care oferă organizațiilor multe dintre avantajele taxelor și ale statutului de caritabilitate în cadrul corporativ, întreprinderea comunitară trebuie să treacă așa numitul "test al interesului comunitar" administrat de un evaluator independent (DTI, 2003a; NCVO, 2003).

În documentul publicat de Departamentul de Comerț și Industrie în 2001, și care precizează cum este menit să funcționeze testul pentru interesul comunitar (DTI, 2002b), se specifică faptul că testul pentru statutul de CIC constă din două părți. Pentru a trece prima parte, organizațiile trebuie să-l convingă pe evaluator că ei există pentru beneficiul comunității (sau mai general, pentru a servi interesul public) și că orice surplusuri vor fi reinvestite corespunzător. Pentru a trece partea a doua, organizațiile trebuie să demonstreze evaluatorului că „accesul la beneficiile ce vor apărea nu vor fi rezervate, preferențial, pentru un grup de beneficiari restrâns”(p.3).

Odată ce au obținut statutul de CIC și pentru a-și spori responsabilitatea, CIC-urile vor avea obligația de a depune un raport anual către evaluator în care vor prezenta

strategiile pe care le-au adoptat pentru realizarea obiectivelor sociale și modurile în care au implicat stakeholderii- cheie. Pentru a depăși obstacolele din domeniul financiar cu care se confruntă multe organizații din sectorul al treilea, hotărârea va introduce un „embargo” asupra bunurilor și profiturilor. Acesta va facilita protejarea capitalului întreprinderilor comunitare față de investitorii privați, asigurându-se că avuțiile lor rămân în proprietate locală. Ca o controversă, acest fapt va însemna că CIC-urile vor putea să emită acțiuni și să plătească dividende. Cu toate acestea, dividendele vor fi monitorizate de către evaluator (la un nivel ce urmează a fi determinat) și, deși investitorii vor fi considerați stakeholderi cu interes legitim în activitățile organizației, ei nu vor putea să exercite control asupra CIC-urilor.

Întreprinderile comunitare și guvernanta RSC

Abordarea aceasta se poate numi *abordare prin parteneriat* și implică un transfer bilateral de resurse între parteneri mai degrabă decât donația unilaterală de la corporație către organizațiile din sectorul al treilea. Resursele în discuție includ resurse financiare, deoarece costurile unui anume proiect sau parteneriat pot fi împărțite între parteneri, ca și cunoștințele și capitalul intelectual. Relația implică o corporație, organizațiile din sectorul al treilea (în acest caz o întreprindere comunitară) și comunitatea, sugerând interacțiunea și interdependența dintre cei trei actori. Comunitățile sunt astfel aduse în procesul RCS într-un mod care este rareori posibil în celelalte modele de guvernanta.

Abordarea ca parteneriat poate lua trei forme, fiecare servind un scop diferit și implicând grade variate de cooperare, integrare și risc între organizațiile participante, ca și o „recompensă” diferită în materie de capacitate comunitară. Cele trei forme sunt parteneriate strategice pentru regenerare locală, relații cu furnizorii și asocieri.

În asocierea cu întreprinderile comunitare în *parteneriate strategice pentru regenerarea locală*, corporațiile pot beneficia de cunoștințele încorporate în patrimoniul local. Deoarece acestea își au rădăcina în comunitatea locală, întreprinderile comunitare au o poziție favorabilă pentru identificarea și înțelegerea nevoilor și priorităților locale și pot colabora cu corporațiile pentru a se asigura că resursele sunt canalizate eficient și în direcția potrivită. Mai mult, legăturile strânse cu autoritățile locale și alte agenții din sectorul public fac posibilă o abordare bine ținută pentru

regenerare. Acest fapt permite o formă mai strategică de RSC care implică dialogul și ascultarea localnicilor.

De exemplu, corporațiile și întreprinderile comunitare pot alege să investească într-o inițiativă de prestare de servicii rezonabile de asigurare a îngrijirii pentru copiii ai căror părinți se află la muncă, să îmbunătățească condițiile pentru practicarea sportului într-o anumită zonă sau să dezvolte un sector de spații de lucru pentru afacerile locale. Acolo unde este posibil, întreprinderile comunitare vor căuta să se asigure că proiectele devin sustenabile financiar și că, astfel, aceste inițiative nu rămân dependente de corporație sau de alte surse de finanțare pe termen mediu sau lung. Cum se poate observa, unele inițiative pot genera surplusuri care pot fi reinvestite în alte proiecte locale-aceasta este esența întreprinderii comunitare. Această formă de parteneriat implică niveluri relativ scăzute de integrare între organizațiile participante, risc minim și nu solicită niciuneia dintre părți să renunțe la autonomie asupra vreunor aspecte ale operațiunilor lor.

Este o opțiune deosebit de atractivă pentru corporații deoarece întreprinderea comunitară asigură modalități inovatoare de canalizare a resurselor ce permit investiții sociale care să producă beneficii pe termen lung. De asemenea, ca organizații generatoare de încasări, întreprinderile comunitare au propriile lor resurse pe care pot alege să le dedice unui anumit proiect și astfel, costurile unora dintre proiecte pot fi împărțite. Pentru întreprinderile comunitare, principalul beneficiu este infuzia de resurse suplimentare care pot fi folosite să dezvolte capacitatea și să îmbunătățească serviciile din economia locală. Mai mult, întreprinderile comunitare rețin un grad ridicat de control asupra modului în care sunt cheltuiți banii și sunt capabile să se asigure că proiectele corespund agendei locale mai degrabă sau la fel de bine ca agendei corporațiilor.

În ciuda acestor puncte tari, parteneriatele strategice sunt, în esență, o formă sofisticată de filantropie care capitalizează abilitatea întreprinderii comunitare de acțiune ca un agent de regenerare. Întreprinderile comunitare sunt, de asemenea, afaceri care generează venituri prin tranzacții de realizare a misiunii lor sociale. Celelalte două forme de parteneriat dintre întreprinderile comunitare și corporații vizează construirea capacității întreprinderilor comunitare ca afaceri. Acest lucru este fundamental pentru sustenabilitatea întreprinderilor comunitare, pentru viabilitatea lor ca organizații

independente financiar, în afara constrângerilor de garantare a fondurilor și pentru noțiunea de „comunitate întreprinzătoare/pro-activă”.

Întreprinderile comunitare se angajează într-o gamă largă de activități de afaceri și creează multe produse și servicii pentru care corporațiile pot fi potențiali clienți. Aici putem include produse și servicii ce pot fi privite ca periferice activității corporative, cum ar fi asigurarea îngrijirii pentru copii, catering, facilități de birouri și conferințe, ca și acelea care au un rol mai central în funcționarea corporației. De exemplu, întreprinderile comunitare devin din ce în ce mai implicate în evaluările de impact social și de mediu, în dezvoltarea de resurse regenerabile și de tehnologii eficiente din punct de vedere energetic și în ofertarea de diferite modalități de formare și dezvoltare a resurselor umane. Dezvoltarea relațiilor de „*furnizori preferențiali*” este una dintre căile prin care corporațiile pot ajuta la îmbunătățirea poziției competitive a întreprinderilor comunitare.

Acest lucru implică strânsa colaborare pentru a se asigura că produsele și serviciile în discuție corespund cerințelor corporațiilor și proceselor. Procedând astfel, corporațiile pot să transfere cunoștințe, experiență și tehnologie către întreprinderile comunitare. Acest tip de parteneriat este foarte obișnuit și a funcționat în multe sectoare, mai ales în industriile bazate pe tehnologie (Kanter, 1989) și are potențialul de a conduce la economisirea de resurse pentru corporații. Relația stabilă cu furnizorii poate contribui la competitivitatea firmei. Dezvoltarea relațiilor de furnizor cu întreprinderile comunitare implică niveluri mai ridicate de risc decât parteneriatele strategice, deși acest lucru depinde în mod evident de importanța produsului sau serviciului pentru funcționarea corporației. Nivelurile de integrare și coordonare solicitate sunt, de asemenea, mai înalte. Dar avantajele pentru întreprinderile comunitare, care beneficiază de pe urma transferului de cunoștințe și expertiză în afaceri, pot fi considerabile. Desigur, dacă nu sunt capabile să susțină niveluri suficient de înalte de calitate și serviciu, ele se expun riscului de a irosi o sursă importantă de venit care poate afecta obligațiile sociale antamate.

„*Aventurile comune*” (*joint ventures*)-asocierile prin care întreprinderile comunitare și corporațiile colaborează pentru a exploata oportunitățile de afaceri se constituie într-o a treia formă de parteneriat corporație- întreprindere comunitară. Evident că orice astfel de asociere va fi strâns legată de activitățile de bază ale

corporației și va avea sau nu și un obiectiv social. Asocierile solicită investiție semnificativă de capital din ambele părți și niveluri foarte înalte de coordonare și cooperare. Riscurile sunt, de asemenea, mari-trebuie să existe o logică comercială dacă e ca aceasta să fie sustenabilă pe termen lung și trebuie să aibă capacitatea de a genera surplusuri pentru ambele părți. Fără această logică, aventura se constituie explicit ca o formă elaborată de sponsorizare și direcționarea resurselor corporației nu va fi viabilă pe termen lung.

Deși nivelurile de risc și integrare, ca și resursele, sunt cele mai mari dintre toate cele trei forme de parteneriat, beneficiile sub formă de RSC pot să fie și ele cele mai semnificative. Ca și relațiile de furnizor, „aventurile comune” permit corporațiilor să lucreze îndeaproape cu întreprinderile comunitare pentru transferul de cunoștințe și expertiză, dar nivelul transferului de cunoștințe e posibil să fie mai ridicat. Acest lucru ar putea fi legat de activitățile tehnologice și de producție și/sau procese de afaceri cum ar fi marketingul, managementul lanțului de stocuri și dezvoltarea resurselor umane. O provocare importantă cu care se confruntă multe întreprinderi comunitare, în parte datorită constrângerilor la capitolul resurse, este achiziționarea de suport de afaceri și servicii de consultanță pentru a îmbunătăți productivitatea și competitivitatea. Asocierile asigură mecanismul pentru transferul de cunoștințe. În plus, linia de venit generată de aventură are potențialul de a asigura o sursă veritabilă și de durată de încasări care pot fi investite în comunitatea locală. Mai mult, beneficiile comerciale ale corporației ar trebui să nu fie subestimate. Acestea includ accesul la noi piețe, linii de încasări și beneficii din taxe, ca și oportunități de marketing asociate cu investigarea în organizațiile cu baza în comunitate.

Nivelul înalt de risc, investiție și cooperare și pierderile corespunzătoare de autonomie înseamnă că asocierile pe scară largă dintre corporații și întreprinderile comunitare rămân o realitate mai puțin obișnuită. Totuși, de exemplu, o presupusă asociere între o întreprindere comunitară și un producător multinațional de energie din sudul Țării Galilor de a construi o fermă eoliană de opt turbine se poate dovedi a fi un reper de parteneriat corporație- întreprindere comunitară demn de reținut prin îndrăzneala lui (vezi www.artsfactory.co.uk).

Formele de parteneriat de furnizor și asociere, axate pe consolidarea viabilității comerciale a întreprinderilor comunitare, semnifică faptul că firmele sunt mai puțin

implicate în inițiativele sociale centrate pe comunitate decât pe abordarea de parteneriate strategice. Astfel, corporațiile contribuie la construirea capacității comunitare în mod indirect. Totuși, este normal ca partenerii corporativi să aibă un loc în consiliul întreprinderii comunitare cu care au parteneriate și prin urmare, și un cuvânt de spus în strategiile lor economice locale. Și dat fiind că cele trei abordări nu se exclud reciproc, o corporație poate alege să se angajeze în parteneriate strategice, ca și în relații de afaceri.

Abordarea partenerială pare să prezinte o serie de avantaje față de alte moduri de realizare a RSC. În primul rând, ea oferă o abordare mai susținută și eficientă în atingerea obiectivelor sociale. Punctul forte este că ea alterează natura relației dintre actorii relevanți. Inegalitatea de putere și resurse este un impediment semnificativ pentru relații eficiente în general și pentru învățare și transfer de cunoștințe în particular (Lave și Wenger, 1991). Cum se observă, abordarea partenerială implică un transfer bilateral de resurse între parteneri mai degrabă decât o donație unilaterală de la corporație către o organizație din sectorul al treilea, independența financiară a organizației rezolvând inegalitățile de putere care caracterizează interacțiunile „tradiționale” corporație-sectorul al treilea.

Aceste relații relativ egale facilitează învățarea de ambele părți și garantează un context mai favorabil pentru inovație. Pentru întreprinderile comunitare învățarea se axează pe deprinderi și competențe necesare pentru a clădi afaceri mai puternice, în timp ce corporațiile pot să își îmbunătățească înțelegerea pieței și a priorităților locale și să învețe cum să se asocieze cu stakeholderii locali. Mai mult, întreprinderile comunitare tind să aibă o abilitate mai mare de a obține rezultate sociale decât alte organizații din sectorul al treilea. Aceasta se datorează în mare parte bazei lor de resurse –spre deosebire de majoritatea organizațiilor din sectorul al treilea, ele sunt capabile să atragă și să rețină resurse umane specializate și să mențină continuitatea în dezvoltarea strategică și competențe de bază. Ele se specializează în clădirea de capacitate locală într-un mod care e menit să contribuie la traiectorii de dezvoltare sustenabilă și pe termen lung.

În timp ce rezultatele RSC sunt un important punct tare al abordării parteneriale, la fel de importante sunt implicațiile pentru managementul relațiilor cu stakeholderii. Andriof și Waddock (2002) sugerează că actualele concepte de cetățenie corporativă se

centrează pe convingerea că firmele sunt integrate într-un sistem economico-social mai larg. Acest lucru implică, în primul rând, faptul că ar trebui să existe un proces de „angajament interactiv” cu stakeholderii și, în al doilea rând, corporațiile ar trebui să fie mai raționale față de relațiile de putere și interdependențele dintre stakeholderi. Lipsa de legătură între corporații și comunități pare să fie la originea îngrijorării pentru evidenta eroziune a legitimității corporațiilor și, de multe ori, interesul pentru RSC și cetățenia corporativă este un răspuns direct la această amenințare perceptibilă (Schlusberg, 1969). Legăturile locale și structurile de conducere democratică ale întreprinderilor comunitare dau puterea de a acționa ca o punte între corporații și comunitate. Întreprinderile comunitare au astfel potențialul de a asigura cadrul în care corporațiile pot să își stabilească relațiile reciproce cu stakeholderii locali care iau în calcul transparența și responsabilitatea locală. În vremuri în care rolul și responsabilitățile corporațiilor ca actori sociali este sub o atentă observare, întreprinderile comunitare oferă oportunitatea de angajament care conferă un grad de legitimitate rar atins de corporații din lumea anglo-americană.

În cele din urmă, pentru acele corporații cărora le pasă mai puțin de atingerea obiectivelor sociale, de clădirea capacității economice locale și de amplificarea relațiilor cu stakeholderii și mai mult de reputație și minimalizarea cheltuielilor, susținem că există o logică comercială puternică pentru abordarea partenerială. Întreprinderile comunitare tind să aibă personalitate în comunitățile în care sunt amplasate și parteneriatele cu ele pot asigura beneficii în relațiile publice și pe piețele locale. Și desigur, dat fiind faptul că scopul final al întreprinderilor comunitare este susținerea financiară, această abordare permite corporațiilor să își dirijeze resursele către alte proiecte (sau să le retragă în totalitate) odată ce proiectul devine viabil.

Concluzii

Abordarea tradițională a RSC este deseori inadecvată. Neajunsurile pe care le-am identificat sunt legate de natura organizațiilor din sectorul al treilea care sunt beneficiari de donații corporative filantropice, dependența de resurse pe care acestea o creează și absența pe cale de consecință a responsabilității, legitimității și participării locale. Nu dorim să sugerăm, totuși, că întreprinderea comunitară este un panaceu pentru RSC sau o soluție ușor de implementat pentru soluționarea acestor probleme.

Există limite clare în rezultatele pe care le pot aduce parteneriatele corporație-întreprindere comunitară și admitem că această abordare nu este ideală în toate cazurile-păreră noastră este că abordarea partenerială pare să fie mai eficientă în inițiativele pe scară largă ce solicită un grad înalt de angajament și niveluri semnificative de investiție din partea ambilor parteneri și care combină două sau mai multe forme de parteneriat dintre cele abordate mai înainte. Filantropia poate fi mai potrivită acolo unde obiectivele RSC sunt directe și/sau limitate ca sferă de acțiune și ca anvergură acolo unde un anume obiectiv este strâns legat de activitățile de bază ale corporației.

Există întrebări fundamentale care rămân deschise referitor la integritatea întreprinderilor comunitare ca formă de organizare. Sectorul este încă imatur și în Marea Britanie și, în ciuda retoricii și a nivelurilor extraordinare de așteptare legate de capacitatea lor de a produce regenerare economică și de a clădi „comunități sustenabile”, realitatea este că doar o mică porție de organizații cu sediul în comunitate au reușit să facă tranziția de la filantropie și sponsorizare de stat la independență financiară prin activități de piață (Amin et al., 2002). Este o așteptare realistă ca întreprinderile comunitare să genereze surplus acolo unde s-a înregistrat un eșec de piață și/sau să concureze împotriva afacerilor obișnuite realizând în același timp o varietate de obiective sociale? Văzut din această perspectivă, antreprenoriatul comunitar pare a fi mult mai complex decât antreprenoriatul obișnuit, solicitând o mare diversitate de deprinderi și niveluri înalte de angajament față de membrii organizației.

Problema responsabilității și a participării comunității adaugă încă un strat de complexitate. Dificultățile de a te raporta la o comunitate eterogenă nu sunt de ignorat. Relațiile de putere din cadrul comunităților bazate pe factori ca gen, etnie, vârstă și religie sunt deseori ignorate sau neglijate, rezultatul fiind că imaginea unei comunități este dată de grupurile cele mai puternice. Există dubii și în privința afirmației că participarea și folosirea „cunoștințelor locale” conduce la o dezvoltare mai eficientă a comunității.

Și totuși, există exemple de întreprinderi comunitare care au jucat un rol major în regenerarea comunităților în care sunt amplasate prin activități de piață și cu localnici care au avut un rol determinant. Acestea includ *Ibstock Community Enterprises (ICE)*, o organizație care a luptat pentru a reda serviciile financiare comunității rurale din Ibstock (Leicestershire) după ce singura bancă din sat și-a închis sucursala și a ridicat

bancomatul din teritoriile care nu erau sustenabile financiar. ICE operează acum într-o clădire în franchiză și cu două bancomate, ambele aducând profit și și-a extins sfera de acțiune pentru a asigura o varietate de servicii centrate pe comunitate (www.ibstock.org). Un alt exemplu notabil este întreprinderea comunitară *Sherwood Energy Valley* care redezvoltă o fostă mină ca centru pentru tehnologii sustenabile ecologic și o locație pentru afaceri bazată pe principii etice și ecologice (www.sherwoodenergyvillage.co.uk).

Există multe alte organizații conduse de comunitate în Marea Britanie care ilustrează potențialul întreprinderilor comunitare ca mecanism pentru renașterea comunităților și clădirea de abilități locale și demonstrează ce se poate realiza atunci când comunității i se dă o șansă să modeleze condițiile locale. Deși corporațiile încep să recunoască potențialul întreprinderilor comunitare ca parteneri prin care să realizeze obiectivele RSC, există relativ puține exemple actuale de parteneriate corporație-întreprindere comunitară. Există, oare, șansa ca într-un viitor previzibil comunitatea locală, chiar și cea rurală, din România să fie consultată ca un partener real în stabilirea comportamentului social-responsabil al organizațiilor locale?

Bibliografie

- Alexander, L.** 1997, The New Mission for Philanthropy, *Policy Review* 85, September-October.
- Amin, A., Cameron, A. și Hudson, R.** 2002, *Placing the Social Economy* Editura Routledge, Londra.
- Andriof, J. și Waddock, S.** 2002, Unfolding Stakeholder Engagement, apărut în J. Andriof, S. Waddock, B. Husted and S. Sutherland (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, Editura Greenleaf Publishing, Sheffield, Marea Britanie.
- Boschee, J.** 2001, Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs, *Nonprofit World*, July-August, pp.15-18.

- Brammer, S. și Millington, A.** 2003, The effect of stakeholder preferences, organizational structure and industry type on corporate community involvement, *Journal of Business Ethics*, 45 (3), pp.213-226.
- Christenson, J.** 2004, Asking to Do-Gooders to Prove they Do Good, *New York Times*, January 3.
- Clark, G.L. și Hebb, T.** 2004, Understanding Pension Fund Corporate Engagement in a Global Arena, în *Relations Industrielles-Industrial Relations*.
- Ciucă, V și Atanasiu D.,** 2007, Manifestarea Responsabilității Sociale a Întreprinderilor, disponibil online la adresa: http://www.opendrum.utt.ro/rse_ue/docs/RSE-2007.pdf
- Department of Trade and Industry,** 2003a, Enterprise for Communities: Proposals for a Community Interest Company, Editura DTI, Londra.
- Department of Trade and Industry,** 2003b, Working Paper: The Community Interest Test, Editura DTI, Londra.
- Diamond, L.** 1996, Toward Democratic Consolidation, apărut în L. Diamond și M. Plattner (edit.), *The Global Resurgence of Democracy*, Ed.a II-a, Editura Johns Hopkins University Press, Baltimore, SUA.
- European Commission,** 2001, Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility: Green Paper, European Commission, Bruxelles.
- Hess, D., Rogovsky, N. și Dunfee, T.W.** 2002, The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives, *California Management Review* 44 (2), 110-125.
- Husted, B.W.** 2003, Governance Choices for Corporate Social Responsibility: to Contribute, Collaborate or Internalize?, *Long Range Planning*, Vol.36, 481-498.
- Kovach, H., Neligan, C. și Burall, S.** 2003, The Global Accountability Report, Editura One World Trust, Londra.
- Lave, J. și Wenger, E.** 1991, Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation, Editura Cambridge University Press, Cambridge, Marea Britanie.

- Matten, D., Crane, A. și Chapple, W.** 2003, 'Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship', *Journal of Business Ethics* 45 (1), 109-120.
- National Council for Voluntary Organisations**, 2003, Response to the DTI Proposals for a Community Interest Company, Editura NCVO, Londra.
- Paton, R.** 2003, Managing and Measuring Social Enterprises, Editura Sage, Londra.
- Pearce, J.** 2003, Social Enterprise in Anytown, Editura Calouste Gulbenkian Foundation, Londra.
- Porter, M.E. și Kramer, M.R.** 2002, The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review* 80 (12), 56-68.
- Schlusberg, M.D.**, 1969, Corporate Legitimacy and Social Responsibility: The Role of Law, *California Management Review* 12 (1), 65-76.
- Sethi, S.P.** 1975, Dimensions of Corporate Social Performance, *California Management Review* 17 (3), 58-64.
- Stancu, A., Roșca, M. I.**, 2007, De la Marketingul Social la Responsabilitatea Socială a Companiei, *Revista Română de Marketing*, 2(2), pp.164-181.
- Stancu, A., Orzan, M.**, 2007 Responsabilitatea Socială a Companiilor Românești – Un Pas pentru Dezvoltarea Durabilă, *Revista de Marketing Online*, 1(2), pp.49-53.
- Stancu, A., Olteanu, V.**, 2008, Corporate Social Responsibility in Romania From a EU Perspective, The Fondazione Eni Enrico Mattei Series Index:
<http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRpapers/default.htm>
- Stancu, A., Ionescu F.**, 2007 Do Romanian Companies understand what Corporate Social Responsibility really is?, lucrare prezentată în Sesiunea Internațională de Comunicări științifice *Integrarea Europeană - noi provocări pentru România*, ediția a III-a; 25 - 26 mai, București.
- Stiglitz, J.**, 2002, Globalization and its Discontents, Editura Penguin Books, Londra.
- Williamson, O.E.**, 1985, The Economic Institutions of Capitalism, Editura Free Press, New York.