



UNIUNEA EUROPEANĂ

Fundatia Serviciilor Sociale Bethany



Instrumente Structurale  
2014-2020

# Antreprenoriatul social

Document de analiza/sustinere a economiei sociale

*Proiect Impact -Start Up -Cod Smis 126230*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Raport privind premisele analizei de sustinere a economiei sociale prin crearea unei rețele de sprijin în vederea diseminării de bune practici și informații

În anul 2018, în cadrul Programului Operațional Capital Uman a fost lansat apelul 449 “ –Sprijin pentru înființarea de întreprinderi sociale”, în luna decembrie 2020 fiind în implementare 111 proiecte în valoare de peste 300.000.000 euro, prin care se vor sprijini înființarea a peste 2200 de întreprinderi sociale și întreprinderi sociale de inserție. Până la lansarea apelului 449, în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale figurau 125 de întreprinderi sociale, iar la momentul elaborării prezentului raport sunt deja peste 1700 de întreprinderi atestate (o creștere de peste 14 ori a numărului de întreprinderi atestate într-un an), iar 132 dintre acestea sunt organizații non-guvernamentale (Asociații și Fundații). În același timp, în 2020 a fost lansat un nou apel pentru sprijinirea înființării de întreprinderi sociale în mediul rural, program aflat în evaluare la AMPOCU și a cărui implementare va începe până în luna iunie 2021, numărul întreprinderilor sociale atestate urmând să crească din nou în 2022. Conform fundamentării din ghidul solicitantului condiții specifice pentru sprijinirea înființării de întreprinderi sociale “ România înregistrează un deficit serios față de media UE-25 în domeniul capacității de a furniza servicii sociale, de educație și sănătate. De asemenea, România are un deficit serios în domeniul protecției mediului, mai ales în ceea ce privește colectarea, reciclarea și depozitarea deșeurilor și administrarea ariilor protejate. Tot acest deficit ar trebui să fie privit ca o zonă firească și necesară în care să fie susținută dezvoltarea întreprinderilor sociale. În domeniul social, statul, la nivel central și local, are o rețineră serioasă în a subcontracta partenerii neguvernamentali pentru furnizarea de servicii sociale și de mediu. De asemenea, nu există pentru moment o strategie clară de a privi activitățile din domeniul protecției mediului ca potențiale generatoare de resurse și de creștere economică, situație care ar putea fi, de asemenea, îmbunătățită prin intermediul economiei sociale. Toate aceste deficiențe întâlnite în plan socio-economic necesită o atenție crescută și pot fi diminuate sau combătute complet prin susținerea dezvoltării întreprinderilor sociale”. Principalele politici publice atribuie economiei sociale un rol important în realizarea obiectivelor și punerea în practică a măsurilor active de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

incluziune socială a grupurilor cu risc ridicat de excludere socială și de pe piața muncii. Cu toate că așteptările instituționale și strategice de la întreprinderile sociale nou create sunt foarte mari, unele planuri și strategii guvernamentale chiar atribuie un rol de panaceu socio-economic întreprinderilor sociale, însăși întreprinderile sociale sunt lăsate în afara discuțiilor. Se elaborează strategii, politici, cercetări pe tema economiei sociale și a întreprinderilor sociale, a rolului și potențialului transformativ al acestora, dar toate acestea risca să rămână modele cu viteză ridicată dar fără subiecți care să implementeze efectiv aceste politici. Întreprinderile sociale constituie un fenomen complex și multilateral, care rămâne dificil de interpretat. Cu toate acestea, caracteristicile, specificitățile și comportamentul lor pot fi înțelese mai bine atunci când sunt privite ca mecanisme prin care un grup de oameni pot gestiona în mod autonom activitățile de producție de care beneficiază grupurile de persoane defavorizate sau, mai general, întreaga comunitate. Această abordare oferă informații despre condițiile specifice în care se dezvoltă întreprinderile sociale, în special într-o fază emergentă, când este din ce în ce mai evident că soluțiile nu sunt în măsură să țină pasul cu escaladarea nevoilor.

#### Premise, context, justificare

Această analiză urmărește să valorifice un moment foarte specific în evoluția fenomenului întreprinderilor sociale și a economiei sociale în România, când mai multe elemente cheie s-au reunit și ceea ce se poate descrie ca „fereastră de oportunitate” a fost deschisă, permițând economiei sociale și întreprinderii sociale să treacă de la „supra primordiale de idei” care există în prezent la a deveni parte a agendei locale și de a contribui la consolidarea capacității întreprinderilor sociale și partenerilor sociali de a se implica în formularea și promovarea dezvoltării la nivel local. Nevoia identificată și urgentă abordării acestora ține de sustenabilitatea pe termen lung a acestei cohorte de aprox. 2000 de întreprinderi sociale nou create, aflate în fază emergentă, care au răspuns unui stimul de finanțare dar care, după înființare, se regăsesc într-un mediu ostil și contradictoriu, deoarece nimeni (instituții, societate, beneficiari, parteneri sociali) nu este pregătit să-i primească sau să-i recunoască, nicidecum să-i sprijine sau să le crediteze impactul. Analiza noastră își propune să răspundă la această provocare printr-o serie de abordări care să aclimatizeze întreprinderile sociale în agenda de dezvoltare locală printr-o acțiune agregată atât din inițiative întreprinderilor sociale cât și din partea factorilor de decizie locali și a comunității mai largi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Administratiile publice locale (APL) pot juca potențial un rol cheie în activarea întreprinderilor sociale. Acest lucru necesită recurgerea la un portofoliu larg de instrumente, de la legi, politici economice și sociale convenționale, planuri de dezvoltare, programe care vizează grupuri și sectoare specifice și instituții personalizate pentru a sprijini întreprinderile sociale. Realizarea acestui potențial se confruntă, totuși, cu numeroase constrângeri, nu numai limitările resurselor, ci și:

- (i) marginalizarea întreprinderilor sociale în cadrul priorităților politice;
- (ii) concepții înguste ale rolului întreprinderilor sociale în dezvoltarea economică și socială; și
- (iii) contradicții asociate cu politica macroeconomică, investițională, comercială și fiscală.

În timp ce sprijinul APL poate juca un rol în extinderea rolului întreprinderilor sociale, acesta le pot dilua, în egala măsură, potențialul transformator. Monitorizarea și evaluarea au un rol cheie de jucat în identificarea și corectarea constrângerilor și contradicțiilor. Parteneriatele și participarea - sau procesele de „co-construcție” - în care actorii din cadrul întreprinderilor sociale (stakeholder, angajați, beneficiari, etc.) și organizațiile intermediare se angajează activ în proiectarea și implementarea politicilor sunt cruciale pentru depășirea acestor constrângeri. Trebuie create și consolidate forumuri care facilitează și instituționalizează co- construcția. Și APL-urile recunosc că organizațiile și întreprinderile sociale pot juca un rol în realizarea obiectivelor cheie de dezvoltare locală, cum ar fi reducerea sărăciei, furnizarea de servicii sociale, generarea de locuri de muncă și în schimbarea transformativă a comunității. Realizarea acestui potențial nu este însă o sarcină ușoară. Acest lucru se datorează parțial dinamicii interne din cadrul organizațiilor și întreprinderilor sociale. Capacitățile, competențele și capitalul social al acestora pot varia considerabil. În timp ce întreprinderile sociale oferă beneficii mai evidente atunci când sunt privite din perspectiva dezvoltării



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

sociale și a generării de locuri de muncă, același lucru este mai puțin clar față de anumii indicatori ai dezvoltării economice, cum ar fi creșterea și productivitatea. Orientarea „mai puțin pentru profit” și „mai puțin pentru creștere” a multor întreprinderi sociale, precum și absența acționarilor (alții decât membrii) restricționează adesea accesul la finanțare și extinderea activităților productive. Nu este realist să presupunem că întreprinderile sociale pot fi un o forță economică semnificativă în toate sectoarele economiei, în special în sectoarele cu capital intensiv. Cu toate acestea, are avantaje comparative în altele, de exemplu, cele asociate cu asigurarea nevoilor de bază și adaptarea la mediu a economiilor. Realizarea potențialului lor depinde în mod esențial de natura relațiilor cu alte sfere ale economiei. În timp ce abordările ad hoc și „siloz” caracterizează adesea proiectarea și implementarea politicilor locale, dovezile din mai multe țări arată că este posibil să se utilizeze o abordare mai cuprinzătoare și integrată.

Politica își propune să consolideze (i) mediul instituțional, legal și de reglementare favorabil întreprinderilor sociale; (ii) capacitățile organizațiilor și actorilor IS; (iii) informații, instruire și formare legate de IS; și (iv) participarea IS la elaborarea, administrarea, monitorizarea și evaluarea politicilor locale. Acest lucru a fost rezumat după cum urmează: (i) politici care transcend accentul restrâns asupra asistenței sociale; (ii) politici intersectoriale care necesită intervenția mai multor entități administrative; (iii) politici transversale care acoperă diferite (locale, subnaționale și naționale) solzi; (iv) politici mai puțin de sus în jos și mai participative și negociate; și (v) politici adaptate diferitelor contexte teritoriale (locale și regionale), mai degrabă decât uniforme și predeterminate. Autoritățile locale ar putea deveni cei mai activi susținători ai organizațiilor și întreprinderilor sociale, dar doar în condițiile în care IS dobândesc o capacitate și capabilitate crescută de a se implica în formularea și promovarea dezvoltării la nivel local. Mai mult decât orice alt nivel de guvernare, este probabil ca autoritățile locale să fie în măsură să conștientizeze contribuția lor la dezvoltarea economică locală, precum și de capacitatea lor de a face lobby pentru sprijin. Legile pot facilita promovarea IS, dar trebuie să fie completate de alte aranjamente instituționale, mai ales locale. Dar explozii bruște de înființare a întreprinderilor sociale ca răspuns la promisiunea de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

stimulente sau reglementări ( de ex. finanțările prin POCU ) duc adesea la organizații care există mai mult pe hârtie decât în practică. Cu excepția cazului în care legile și politicile sunt însoțite de facilitatori precum și resurse financiare, instruire și spații pentru un dialog semnificativ cu părțile interesate, IS vor rămâne probabil o formă extrem de fragilă de economie. Urgența abordării acestei nevoi rezidă în faptul că perioada de implementare a înființării celor aprox. 2200 de întreprinderi sociale prin POCU este de maxim 18 luni, iar dacă și acestea nu vor beneficia de politici și instrumente de integrare locală pe care le vom dezvolta în cadrul prezentului proiect și care vor implica în mod efectiv noile întreprinderi sociale create pe de o parte, precum și , fereastra de oportunitate se va închide brusc și fără a schimba aerul statuat din interior care reciclează aceleși utopii de bunăstare și incluziune fără subiecți reali care să participe și să le implementeze. Oportunitatea realizării parteneriatelor este evidențiată de faptul că Fundația Serviciilor Sociale Bethany finanțează în cadrul apelului 449 din cadrul POCU înființarea de întreprinderi sociale în comunele cu care au fost încheiate parteneriatele de dezvoltare locală în cadrul acestui proiect. Prin încheierea acestor parteneriate se creează premisele reducerii incertitudinii pentru actorii locali – întreprinderi sociale și autorități locale deopotrivă. Instituțiile întreprind o activitate importantă în diagnosticarea circumstanțelor și problemelor dezvoltării economice locale; sunt actori principali în deliberare și selectarea priorităților, formularea unor strategii de dezvoltare adecvate contextelor și situațiilor locale; generarea, punerea în comun și alinierea resurselor și investițiilor; și, evaluarea impactului intervențiilor. În cadrul sistemelor de guvernare și guvernanta cu mai mulți actori și pe mai multe niveluri, instituțiile oferă o voce locală pe verticală și pe orizontală în coordonarea și mobilizarea altor actori locali în sectoarele public, privat și civic. Aceste teme analitice oferă un punct de plecare. Ele nu sunt exhaustive pentru toate rolurile potențiale ale instituțiilor în dezvoltarea economică locală și se vor estompa și se vor suprapune. Descentralizarea puterilor de dezvoltare economică, niveluri ridicate de încredere între actorii locali care facilitează schimbul de cunoștințe și inovarea; capital social puternic care leagă actorii locali de tiparele de comportament existente; rețele sociale relaționale care conectează actorii locali la surse extra-locale de creștere și inovare sunt oportunități de colaborare pe care prezentul proiect își propune să le lase în urmă pe termen lung, cel puțin în locurile în care se vor dezvolta aceste parteneriate de dezvoltare locală. În contextul dezvoltării locale și regionale, activele relaționale





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

reprezintă o consolidare importantă a capacităților instituționale, a rețelilor și a cooperării comunitare sau regionale. Deși întreprinderile sociale nu sunt resursele dominante în dezvoltarea tradițională locală și regională, ele pot rezolva problemele legate de acțiunile colective și aplicarea normelor sociale situației.

Dezvoltarea capacităților cuprinde dezvoltarea instituțională, dar depășește organizațiile și instituțiile individuale și se extinde la sisteme mai largi, grupuri de organizații și rețele. Acesta abordează probleme complexe cu mai multe fațete care necesită participarea diferiților actori, organizații și instituții. Indivizii operează în cadrul organizațiilor, organizațiile individuale operează într-un sector mai larg, iar aceste sectoare operează într-un mediu mai larg. Intervențiile la un nivel trebuie să recunoască interacțiunile cu alte niveluri:

- Nivel individual: se referă la indivizi ca actori sociali sau organizaționali. Abilitățile sau abilitatea lor sunt consolidate pentru a contribui la realizarea obiectivelor de dezvoltare. Cu toate acestea, prea des proiectele de consolidare a capacității s-au concentrat pe formarea persoanelor fără a acorda o atenție adecvată problemelor organizaționale sau proceselor mai largi de abilitare.
- Nivel organizațional: se concentrează pe structuri organizaționale, procese, resurse și probleme de management și guvernare. Cu toate acestea, consolidarea capacităților nu este doar o analiză aprofundată a problemelor la nivel organizațional, ci este și o evaluare a modului în care factorii de la alte niveluri constrâng sau susțin schimbarea organizațională. Organizațiile fac parte doar din imaginea vastă a dezvoltării.
- Nivelul sectorului / rețelei: eforturile de consolidare a capacității s-au concentrat recent asupra acestui nivel, reflectând o conștientizare crescută a importanței politicilor coerente, a strategiilor și a coordonării eficiente în cadrul și între sectoare. Cu toate acestea, schimbarea la acest nivel ridică provocări precum prioritățile organizaționale concurente, lipsa de coordonare și lipsa capacității organizaționale. Din punct de vedere pozitiv, schimbarea la acest nivel poate contribui la sinergii și poate promova utilizarea mai eficientă a capacităților existente.
- Nivel de mediu favorabil: acesta reprezintă contextul mai larg în care are loc procesul de dezvoltare și care poate fi constrâns sau permite perspective de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

succes. Schimbările aici au loc pe termen lung. Abordarea sistemelor pentru consolidarea capacităților este o idee multidimensională, care se referă la un concept care este pe mai multe niveluri, în care fiecare sistem și parte este legat de altul. Această abordare sugerează că dezvoltarea capacității ar trebui să se bazeze pe ceea ce există pentru a-l îmbunătăți, mai degrabă decât să construiască în mod necesar noi sisteme. Acesta devine un proces dinamic prin care rețelele de actori încearcă să-și sporească abilitățile de performanță, atât prin propria inițiativă, cât și prin sprijinul extern. Deși această abordare nu are accent, este inteligibilă, flexibilă și subliniază legăturile dintre elemente. O abordare participativă a consolidării capacităților se poate aplica la majoritatea nivelurilor de mai sus, deși tendința, cel mai adesea, revine asupra individului. În consecință, există pericolul ca intervențiile care, de exemplu, se concentrează doar asupra formării, să poată fi denumite consolidarea capacităților, deoarece acestea au fost realizate într-un mod participativ, deși nu contribuie neapărat la dezvoltarea capacității în sensul că a fost dezvoltată. În această lucrare. Participantii trebuie să internalizeze și să instituționalizeze unele dintre principiile învățate despre dezvoltarea capacităților în cadrul propriilor organizații și să își adapteze procedurile. Activitățile proiectului au fost concepute astfel încât să asigure o participare sinergică a întregului grup țintă, iar rezultatele să poată fi partajate atât între membrii grupului țintă, organizațiile și instituțiile din care provin, precum și întreaga comunitate locală în care își pot disemina rezultatele individuale și cele ale proiectului.

### Ecosistemul fragil al întreprinderilor sociale

Întreprinderile sociale sunt modele antreprenoriale complexe cu un profil de risc ridicat în comparație cu întreprinderile comerciale. Valorile sunt importante pentru orice organizație și argumentul că valorile sociale vor umple un vid lăsat de absența motivului de maximizare a profitului în cazul întreprinderilor sociale este prea simplist și eșuează. Cu toate acestea, întrebarea despre modul în care întreprinderile sociale urmăresc sustenabilitatea financiară în timp ce își mențin și gestionează valorile sociale, în special în fața presiunilor emergente de a deveni mai „comerciale” este una care necesită clarificare. Operarea pe piețele comerciale nu constrânge neapărat valorile care au stat la baza întreprinderilor sociale, datorită în primul rând faptului că acestea pot concura pe aceste piețe prin percepția că sunt „diferite”. În schimb, o problemă recurentă în literatura de specialitate și în discursul public despre natura întreprinderilor sociale este tratarea problemei





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

„profitului”. Unii consideră că întreprinderile sociale sunt în esență ori non-profit, ori implica o distribuție limitată a profitului, sau cel puțin ca urmaresc “mai mult decât profitul”, în timp ce alții se concentrează pe generarea profitului ca mijloc exclusiv prin care misiunea socială a întreprinderii poate fi abordată, însă în acest caz nu este clar cum va fi abordată această misiune socială, definită în general foarte ambicioasă, în cazul în care nu se obține profit sau acesta este infimezimal. Din cercetările sectoriale, dar și din analiza și experiența noastră, s-au remarcat o serie de factori care contribuie semnificativ la succesul pe termen lung a întreprinderilor sociale. Aceștia includ o echipă puternică și dedicată cu experiență în relații interpersonale anterioară, nu neapărat formală; o bază de capital și o rețea socială pentru a sprijini start-up-ul, mai ales la nivel local; acceptarea proiectului de către public și a ofertei sale de către piață; și cooperarea pe termen lung cu alte organizații. Deși înțelegerea unor astfel de factori generici asociați cu succesul poate fi utilă, experiența noastră sugerează că nu există modele de întreprinderi sociale de succes (sunt și f.f. puține în România) ușor de replicat deoarece succesul este adesea produsul unor factori netransferabili specifici locului și indivizilor implicați, cum ar fi cultura civică locală și mediatizarea problemelor sociale abordate, o autoritate locală suportivă sau prezența unor persoane cheie care să acționeze ca „animatori”. Nu în ultimul rând, mai trebuie analizat și efectul unor oportunități de piață mai mari pentru întreprinderile sociale relativ la furnizorii tradiționali din sectorul privat și alte tipuri de organizații din sectorul ONG. De exemplu, există o tendință a sectorului privat comercial de a adopta declarativ elemente ale activităților întreprinderilor sociale pentru a concura pentru contractele din sectorul public, dar și în piețele private (de exemplu corporațiile cu activități CSR, în scopuri de marketing). În mod similar, alte forme de organizare din sectorul ONG pot fi forțate să devină mai antreprenoriale din punct de vedere social, deoarece sprijinul se concentrează pe întreprinderile sociale și sursele tradiționale de finanțare sunt înlocuite de

cerințe bazate pe venituri proprii. Există, de asemenea, probleme de risc asociate dezvoltării unei dependente excesive de întreprinderi sociale ca furnizori de servicii exclusive (de exemplu asigurarea de locuri de muncă cu servicii de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

acompaniere pentru persoane din grupuri vulnerabile - nici o alta categorie de furnizori nu au asemenea obligatii în afara de întreprinderile sociale de inserție) și, în unele cazuri, natura lor antreprenorială cu venituri bazate exclusiv pe piața îi poate face mai vulnerabili la recesiuni în condițiile pieței și, în consecință, o sursă mai puțin sigură de furnizare a serviciilor. Cu toate acestea, pare să existe potențialul unei implicări mai mari a întreprinderilor sociale în furnizarea de servicii către sectorului public, nu numai în domeniul sănătății, ci și în educație, probleme rurale și alte servicii de mediu. Pe măsură ce aceste oportunități se vor dezvolta, va exista o nevoie paralelă de cercetare pentru a înțelege mai bine modul în care se dezvoltă modelele de afaceri sociale și dacă pot fi reproduse pentru a maximiza oportunitățile din diferite sectoare, însă deocamdata autoritățile locale nu sunt deloc interesate să se implice, deși au instrumentele legale disponibile. La un nivel mai strategic, parteneriatele de succes dintre întreprinderile sociale și administrația locală au potențialul de a genera beneficii de reputație reciprocă. Întreprinderile sociale pot beneficia de aceste parteneriate deoarece ajută la disiparea percepției de lipsă de fiabilitate, lipsa de înțelegere a afacerii sau de profesionalism. Autoritățile locale pot beneficia, de asemenea, de creșteri ale reputației, împreună cu alte aspecte, cum ar fi accesul la surse alternative de expertiză și potențialul de a-și consolida motivația de participare a propriilor comunități prin conectarea la cauze sociale. În același timp există și riscuri potențiale asociate cu astfel de relații, în special de pierdere a independenței, a dezechilibrelor de putere și consecințe ale renunțării la parteneriate eșuate. În cadrul proiectului va fi elaborată o analiză a economiei sociale la nivel regional care se va concentra, printre alte aspecte și pe beneficiile potențiale, provocările, barierele și factorii care facilitează asocierea cu astfel de relații. De asemenea, întreprinderile sociale sunt văzute cel mai frecvent ca generatoare de locuri de muncă, în special pentru grupurile vulnerabile. În acest context, sunt văzuți deseori ca furnizori de locuri de muncă relativ necalificate și cu salarii foarte mici, fapt care, pe de altă parte pune la îndoială valoarea oferirii acestui tip de oportunitate de muncă. Întreprinderile sociale primesc puține subvenții și nici o facilitate fiscală pentru integrarea celor mai vulnerabili, astfel că angajand persoane vulnerabile, care adesea nu au abilități - nici competente, nici calificări și nici experiență - nu pot produce performanță la locul de muncă, prin urmare produsele și serviciile lor sunt realizate la un nivel ridicat de costuri sociale, dar care se traduc într-un final în costuri financiare suplimentare.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Analiza noastră care va fi elaborată în cadrul proiectului va viza o serie de domenii importante în legătură cu acest aspect în ceea ce privește întreprinderile sociale, pentru a înțelege mai bine contribuția lor la ocuparea forței de muncă: analiză dacă, cum și unde întreprinderile sociale pot oferi formare și angajare grupurilor defavorizate și barierele instituționale, financiare și de management în calea dezvoltării acestui rol, care, în ipotezele noastre includ de ex. faptul că distincția dintre angajații „dezavantajați” și „nedezavantajați” poate fi extrem de neclară, un nivel scăzut de implicare a angajaților în problemele de guvernare în multe tipuri de întreprinderi sociale, în special în comparație cu formele asociative, în timp ce în anumite subsectoare apare un mediu contractual mai dur care tinde să diminueze marjele pentru furnizorii mai mici, locali și comunitari, ceea ce îi împiedică să ofere practici și condiții de lucru bune sau incluzive. Întreprinderile sociale, de asemenea, percep că cea mai mare amenințare la adresa sustenabilității lor este reducerea finanțării publice disponibile, urmate de modificări ale legislației, concurența din partea altor furnizori, și tot mai recurent, situațiile de “criză”, care includ crizele financiare tot mai dese, crizele politice interne și internaționale, precum și crizele de inegalitate socială și economică și cele de mediu. În România, cu toate pretențiile discursului de independență față de sectorul public, întreprinderile sociale se înființează aproape fără excepție ca și “creaturi” ale finanțării publice și o alternativă la serviciile publice care au fost restrase din zonele marginalizate. Sustenabilitatea (inclusiv cea financiară) pentru multe întreprinderi sociale nu este doar o consecință exclusivă faptului de a fi antreprenoriale și de a oferi produse și servicii competitive, ci depinde de dezvoltarea încrederii și sprijinului din partea comunității și a societății, a celor afectați de problemele sociale abordate, a sectorului public, a clienților și furnizorilor. În ciuda faptului că întreprinderile sociale sunt încărcate ideologic cu emblema motorului economic al viitorului, valoarea adăugată economică a sectorului rămâne slab înțeleasă, iar cea socială deloc. În practică, deși “societatea” susține pe deplin obiectivele și motivațiile întreprinderilor sociale, percepția generală este oarecum incertă cu privire la capacitatea lor de a furniza servicii într-un mod fiabil, profesional și business-like, așa că multe dintre aceste întreprinderi aleg să nu comunice sau le ascund în mod intenționat, în special clienților, faptul că sunt întreprinderi sociale. În cazul României, constatăm că discursul despre economia socială este dominată în principal de mari ONG-uri plasate tradițional în



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

sectorul non-profit care mai condimenteaza antreprenorial solicitarile de sponsorizari si donatii, apoi este din ce în ce mai aglomerată de corporații care își manifestă responsabilitatea socială și ecologică prin marketing CSR, în special în locuri prospere precum capitala si unele resedinte de judet, iar la periferia viralitatii mediatice sunt modestele intreprinderi sociale atestate, progenituri ale finantarii publice ale apelului 449 din cadrul POCU, care de-abia trec prin faza de emergenta. Acestea sunt ipostazele din care trebuie sa privim sustenabilitatea intreprinderilor sociale : contradictii, incertitudine, confuzie, un amalgam in care incapa aproape orice sau nimic in mod concret in acelasi timp. Credem că, pentru a ne asigura ca întreprinderile sociale noi o să supraviețuiască dincolo de perioada de finanțare, trebuie in primul rand, rezolvata problema confruntarii cu realitatea. La sfârșitul perioadei de finanțare, foarte puține întreprinderi sociale sunt sustenabile. Intrând într-o nouă fază a supravietuirii lor, întreprinderile sociale au nevoie de capital latent pentru a continua să-și proiecteze produsele și serviciile, să investească în infrastructură sau să găsească soluții pentru probleme specifice ale modelului lor generator de venituri. Ceea ce ne îngrijoreaza nu este sustenabilitatea financiara, pentru ca oamenii inteleg rapid notiunea de prag de rentabilitate, atat bilantiera cat si de cash-flow, ci amortizarea contradictiei dintre justificare si obiectivele proiectului pe de o parte si indicatorii si constrangerile arbitrare pe de alta parte. In mod concret ne gandim ce va supravietui pe termen lung. O intreprindere sociala autentica nu evolueaza nici aleatoriu, nici predeterminat, ci se bazeaza pe o tendință către autoorganizare, de nerecunoscut până la trecerea perioadei de tatonare, negociere si reciprocitate care da din ce în ce mai multa direcție procesului (ne referim aici la o intreprindere sociala autentica). Finanțarea publică care impune întreprinderilor sociale să creeze locuri de muncă pentru persoane vulnerabile peste noapte, dar nu acordă timp dezvoltării modelelor generatoare de venituri pentru a susține aceste locuri de muncă are ca rezultat exact pierderea acelor locurilor de muncă la finalul perioadei de coercitie, scăderea marjelor, fragilitate generală și instabilitate odată ce fondurile au dispărut.

Acest lucru nu numai că dăunează credibilitatii întreprinderilor sociale, dar mai ales sunt o drama cu iz de "déjà vu" pentru persoanele vulnerabile pentru care au



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

fost destinate aceste locuri de muncă. In lumea ghidurilor si a metodologiilor totul este programabil si implementabil. In realitatea biologica acestea sunt pure utopii. In schimb, intreprinderile sociale sunt reglementate printr-un macrameu de obligatii agregate, atat prin Legea 219/2015 si HG 585/2016, precum si prin diferite legislatii aferente finantarilor publice, care efectiv nu lasa un loc authentic respectarii principiilor care au permis certificarea si recunoasterea lor - prioritate acordata individului si obiectivelor sociale, solidaritate si responsabilitate colectiva, convergenta cu interesele comunitatii, controlul democratic al membrilor, caracterul liber si voluntar al asocierii. Mai mult, întregul proces a devenit atât de complex, de specializat și subdivizat, încât intreprinderile sociale își pierd încrederea în propriile sale capacități fără ajutor: sunt supuse inca de la infiintare comenzilor pe care nu le înțeleg, la mila forțelor asupra cărora nu exercită niciun control eficient, mutându-se într-o destinație pe care nu au ales-o. Intreprinderie sociale vor trebui să se confrunte cu o abordare supra-organizată, supra- mecanizată, supra-dirijată, supra-predictibilă pe care sa o “implementeze” intr-un mediu caracterizat de relații active, care oferă și ia, neprogramat, variat și receptiv sau conflictual, uman și natural - un mediu plin de dificultăți, tentații, alegeri dure, provocări, surprize și recompense neașteptate, plus bonus contextul COVID-19 al vremurilor liminale pe care le traim. Daca mai asezonam si cu criza financiara, incertitudinea institutionala si falimentul extins al afacerilor for-profit deja functionale in contextual COVID, cu restrictii si constrangeri, asigurarea sustenabilitatii financiare a unor start-up-uri sociale rurale in conditiile de mai sus pare un scenariu desprins din cea mai fantezista utopie, desi utopiile par a fi mult mai capabile de realizare decât în trecut. Cu toate acestea nu ne putem descrie ca garanti ai asigurarii sustenabilitatii financiare a unor intreprinderi sociale nou infiintate doar in baza unor modele matematice elaborate care nu reprezintă altceva decât un camuflaj intelectual, un mod de a da un aer de autoritate exercițiilor care sunt la fel de inutile pe cât sunt de obscure. In schimb practica ne-a invatat ca de fiecare dată când o criză pare a fi adusă sub control, sa nu ne grăbim să se felicitam că nu s-a întâmplat ce-i mai rău, suspectând cu tărie că chiar șinele pe care călărește sustenabilitatea vor trece iar si iar pe langa marginea prapastiei.

Directii de dezvoltare a capacității intreprinderilor sociale





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Dezvoltarea capacității întreprinderilor sociale se referă în mod fundamental la schimbare și transformare - la nivel individual, organizațional, la nivel sectorial și societal. Pentru a asigura sustenabilitatea rezultatelor, eforturile de consolidare a capacității trebuie să țină seama de următoarele principii:

- Dezvoltarea capacității necesită o participare pe scară largă și o agendă locală • Intervențiile ar trebui să se bazeze pe capacitățile locale deja existente
- Organizațiile participante trebuie să fie deschise învățării și adaptării
- Dezvoltarea capacității este o investiție pe termen lung
- Activitățile trebuie să fie integrate la diferite niveluri pentru a aborda probleme complexe. Pledoaria eficientă nu depinde doar de abilitățile de pleoarie, ci și de constrângerea sau facilitarea factorilor de mediu.

Exemple de astfel de factori sunt gradul de deschidere a autorității publice locale, normele sociale, valorile și credințele predominante la nivel local, politicile existente la nivel local, prezența sau absența implicării administrațiilor publice locale, capacitatea administrațiilor publice locale de a implementa modificările propuse, costul schimbărilor dorite, potențialul de mobilizare, prezența sau absența forțelor opuse, potențialul de a forma alianțe și parteneriate și oportunități instituționalizate de participare, reprezentare și consultare. Aceasta înseamnă că, chiar dacă o organizație are capacitățile potrivite de a se angaja în activități de formulare și promovare a dezvoltării la nivel local, mediul poate fi astfel încât șansele de succes să fie limitate de la început. Dezvoltarea capacității ONG-urilor atestate ca întreprinderi sociale de a-și extinde expertiza și experiența în contribuția la dezvoltarea locală oferă noi oportunități pentru factorii de decizie locali, de a folosi rezultatele produse de aceștia în propriile regiuni pentru elaborarea politicilor. Aceasta se bazează pe cererea din interior și încurajează influența politicii din interior, la nivel local. Având în vedere specificul grupului țintă al proiectului, respective reprezentanți ai ONG-urilor atestate ca întreprinderi sociale în baza Legii nr.219/2015, care s-au înființat recent, acestora le lipsesc cu desăvârșire capacitățile, abilitățile și competențele de a se implica în formularea și promovarea agendelor locale de dezvoltare, deși misiunea lor este să contribuie în primul rând la sustenabilitatea comunităților în care se înființează și unde-și propun să aducă o contribuție semnificativă. Se presupune că capacitatea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

organizațională este un factor determinant major al eficacității. Legăturile generale dintre capacitatea organizațională și eficacitate au fost acoperite pe larg în literatura internațională de dezvoltare din perspective precum gândirea sistemelor, teoria complexității și învățarea organizațională. Pentru a obține recunoașterea și a fi luate în serios de către părțile interesate, IS-urile pe care le reprezintă grupul tinta al proiectului trebuie să fie percepute ca fiind credibile. Aceasta este în cele din urmă despre faptul ca organizatia este onesta și competenta în problemele pe care le ridică. Acest lucru este deosebit de important pentru influențarea factorilor de decizie, relațiile cu mass-media și construirea alianțelor în care sunt mai capabili să vorbească despre probleme cu un sentiment de autoritate. Încrederea aici se bazează pe acreditări care trebuie construite în timp și care trebuie recunoscute de publicul țintă. Pentru a avea mandatul de a pleda, organizațiile trebuie să fie percepute ca purtători de cuvânt legitimi ai intereselor celor pe care-i reprezintă. Pentru aceasta, ele necesită proceduri adecvate de reprezentare, participare și mobilizare. Pentru a avea o perspectivă clară asupra modului de implicare a părților interesate relevante, organizațiile necesită o strategie de implicare a părților interesate. A avea o astfel de strategie necesită o înțelegere aprofundată a arenei locale în care acționează, motiv pentru care activitățile de instruire vor implica și reprezentanți ai autorităților publice locale (primarii, personal de conducere și execuție), precum și reprezentanți ai autorităților regionale de certificare și reglementare (AJOFM prin compartimentele de economie socială). Pentru a valorifica impactul, organizațiile trebuie să acționeze în alianțe. Lucrul în alianțe necesită abilitatea de a construi coaliții. Pentru a spori receptivitatea factorilor de decizie, organizațiile trebuie să aibă relații directe cu aceștia. Pentru aceasta, organizațiile trebuie să poată stabili relații cu factorii de influență și de decizie. Pentru a face față schimbărilor din mediu, organizațiile trebuie să aibă o strategie flexibilă. Pentru aceasta, trebuie să poată selecta tactici adecvate în lumina schimbărilor contextuale în curs. Temele abordate cuprind stabilirea agendei și definirea problemelor locale, formularea politicilor și analiza alternativelor, consultarea și participarea publică, instrumente pentru o mai



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

buna reglementare, participare publică și advocacy: strategii de advocacy, principii orizontale, exerciții practice de formulare de propuneri pentru agenda de dezvoltare locală. Aceste abordări fac parte din însăși misiunea întreprinderilor sociale, astfel încât vor contribui inclusiv la creșterea capacității interne ale întreprinderilor sociale de a-și atinge obiectivele de dezvoltare.

Dezvoltarea de proceduri, mecanisme pentru susținerea și promovarea dezvoltării la nivel local și de interacțiune cu autoritățile și instituțiile administrației publice

Dezvoltarea de mecanisme și proceduri care să contribuie efectiv la integrarea întreprinderilor sociale trebuie să fie relevante cel puțin din perspectiva următoarelor criterii :

- a) dacă mecanismele și inițiativele susțin o participare semnificativă, adică există informații că sunt eficiente în practică sau au potențialul de a fi eficiente dacă sunt îndeplinite condițiile relevante;
- b) dacă includ o abordare inovatoare;
- c) dacă au potențialul de a servi ca modele și de a fi transferabile;
- d) dacă există deja unele lecții învățate în procesul de implementare a acestora;
- e) dacă au potențialul de a contribui la o participare durabilă și pe termen lung, parteneriat și dialog.

Participarea ca implicarea indivizilor în instituții non-formale, cum ar fi organizații neguvernamentale, asociații, servicii comunitare și participarea acestora la procesele generale de elaborare a politicilor publice nu sunt limitate la contribuția întreprinderilor sociale organizate și se concentrează asupra problemei conexe a participării civice, adică a persoanelor.

Majoritatea elementelor și modelelor sale sunt inevitabil aplicabile publicului larg și indivizilor. Este important să se facă distincția între activitățile legate de politici și procesele de luare a deciziilor și activități politice. Acest lucru ajută la asigurarea faptului că participarea la procesele de luare a deciziilor se distinge de activitățile politice și nu este restricționată în numele activităților politice.



Acestea includ:

- implicarea în procesul decizional a celor care sunt afectați sau interesați de o decizie; - căutarea contribuției participanților la proiectarea modului în care participă;
- furnizarea către participanți a informațiilor de care au nevoie pentru a contribui în mod semnificativ;
- recunoașterea și comunicarea nevoilor și intereselor tuturor participanților, inclusiv a factorilor de decizie;
- permiterea contribuției publicului să influențeze decizia;
- comunicarea către participanți a modului în care contribuția lor a afectat decizia.

În plus, aspectul central al problemei participării este problema resurselor care ar permite IS-urilor să participe activ la luarea deciziilor. IS-urile au nevoie de resurse pentru a participa la procese, indiferent dacă este vorba de acoperirea costurilor legate de personalul lor pentru a participa, a scrie comentarii, a ajunge la factorii de decizie sau pentru a solicita feedback. De cele mai multe ori IS-urile se bazează pe propriile resurse pentru a acoperi costurile în acest sens.

Prin urmare, pe parcursul întregului ciclu de politici, ar fi o bună practică să se asigure:

1. informarea publicului, furnizarea informațiilor actualizate și accesibile în mod regulat despre procesul de elaborare a politicilor și conținut;
2. dezvoltarea și respectarea procedurilor transparente, ușor de utilizat în luarea deciziilor, pentru a încuraja participarea civilă;
3. implicarea activă a participanților în dialog prin ascultarea sugestiilor, răspunzând la contribuțiile lor și oferind feedback;
4. Furnizarea de resurse suplimentare (de exemplu, subvenții, servicii administrative și alte bunuri sau servicii), astfel încât participanții să poată fi implicați într-un mod semnificativ în toate fazele, respectiv formularea politicii (stabilirea agendei, redactarea, decizia), realizarea politicilor (implementare,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

diseminare), învățarea și feedbackul în urma implementării politicilor (monitorizare, evaluare).

Scopul acestora este de stimula, valorifica și pune în practică cunoștințele și capacitățile dobândite în procesul de instruire și de deschide oportunități de participare a grupului țintă la formulare de mecanisme și proceduri care vor fi inițiate în celelalte activități ale proiectului. În timpul proiectului vom elabora un Ghid axat pe relația dintre întreprinderile sociale și administrațiile publice locale va fi un mecanism care va avea ca scop inițierea unei proceduri în ceea ce privește potențialul de contribuție al întreprinderilor sociale la agenda de dezvoltare locală pe de o parte, precum și modalitatea prin care administrația locală poate sprijini întreprinderea socială în contextul facilităților prevăzute de Legea 219/2015 pe de altă parte, dar mai ales în privința mobilizării unor resurse latente în comunitate pentru a amplifica impactul întreprinderilor sociale pe plan local. Deși legea nr.219/2015 prevede ca "Autoritățile administrației publice centrale și locale sprijină activitățile de economie socială prin: a) recunoașterea rolului întreprinderilor sociale prin acordarea atestatului de întreprindere socială;

b) recunoașterea rolului întreprinderilor sociale de inserție prin acordarea mărcii sociale; c) dezvoltarea mecanismelor de sprijinire a întreprinderilor sociale de inserție;

d) promovarea și susținerea dezvoltării resurselor umane din domeniul economiei sociale;

e) participarea la activități de economie socială prin colaborare în diferite forme, potrivit legii

f) înființarea de centre de informare și consiliere în domeniul economiei sociale."

Nici o autoritate publică locală nu a avut cunoștința de aceste posibilități, iar multe dintre acestea nici nu au fost în măsură să discute cu noi despre întreprinderi sociale sau economie socială. Aceste probleme vor fi abordate prin ghidul pe care-l vom elabora în cadrul acestor activități, care va cuprinde definiții, metodologii adaptate și soluții practice și va fi transmis tuturor întreprinderilor sociale atestate și primăriilor în a căror rază teritorială funcționează aceste întreprinderi sociale. În prezent, în Registrul unic al întreprinderilor sociale atestate sunt peste 1200 de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

intreprinderi, numarul acestora fiind de asteptat sa creasca pana la 2000 pana la finalul anului 2021.

Dezvoltarea/implementarea mecanismelor de consultare si implicare a autorităților și instituțiilor publice, precum și a cetățenilor în activitatea intreprinderilor sociale

Aceasta directive de dezvoltare reprezinta un efort de instituționalizare a unor modele de creare a relațiilor între institutii publice locale, comunitate si intreprinderi sociale pentru a îmbunătăți participarea publicului la luarea deciziilor si dezvoltarea agendei locale și pentru a crește calitatea serviciilor publice prin îmbunătățirea oportunităților intreprinderilor sociale de a participa la furnizarea de servicii publice. Recunoașterea, fie implicită, fie explicită a rolului societatii civile și locul ei în viața publică este cu siguranță importantă. Dar valoarea reală a implementarii acestor mecanisme de cooperare constă în impactul lor practic și în capacitatea lor de a reuni sectorul public și cel non-profit în beneficiul societății. Aceste mecanisme de consultare trebuie sa asigure niveluri multiple de participare.

1. Accesul la informații - Instrumentele și mecanismele utile pentru asigurarea accesului vor include:

- acces la informații relevante, exacte și în timp util cu privire la proces, proiecte de documente, documente generale și factorii de decizie politică;
- publicarea de studii si cercetări pentru a înțelege o problemă și a dezvolta soluțiile propuse;
- Întrebări frecvente online sau pe alte canale pentru a oferi informații prezentate ca întrebări și răspunsuri;
- site-uri web ale organismelor publice cu acces cuprinzător la documentele cheie și anunțul de evenimente publice și oportunități de participare, care uneori includ posibilitatea de a monitoriza cheltuielile autorității publice și impactul politicilor;
- alerte prin e-mail care anunță oportunitățile viitoare de participare;
- campanii de sensibilizare pentru promovarea posibilităților de participare;
- proiecte web de la audieri, întâlniri și dezbateri, permițând oamenilor să se informeze în timp real.

Consultare - Consultarea este relevantă în special pentru formularea politicilor și faza de învățare a politicilor. Instrumentele și mecanismele utile pot include:



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

- consultare, online (de exemplu, platforme web) sau întâlniri în persoană (de exemplu, focus grup, panouri, dezbateri publice, seminarii de experți etc.) pentru a discuta cu publicul formularea, implementarea și evaluarea politicii;
- mecanisme de urmărire a progreselor, cum ar fi sondaje, sondaje online sau chestionare, pentru a colecta interese și sugestii de la părțile interesate;
- să deschidă sesiuni plenare sau de comisie pentru a asigura dezbaterile în timpul procesului decizional.

Implicare activă (parteneriat) - Acest nivel se referă la colaborarea și responsabilitățile asumate în comun în toate etapele procesului de luare a deciziilor, ca formă cea mai înaltă de participare (de exemplu, stabilirea agendei, identificarea problemelor, redactarea, decizia și implementarea, delegarea unei sarcini specifice întreprinderilor sociale). Parteneriatul poate avea loc la toate fazele ciclului de politici relevante în special la formularea politicii (stabilirea agendei) sau la implementarea și învățarea politicii. Instrumentele și mecanismele utile pot include:

- grupul de lucru sau comitetul format ca un grup de experți permanent sau ad hoc pentru a consilia cu privire la preferințele politicii;
- co-redactare: implicare activă în redactarea părților procesului legislative local,
- luarea codeciziei, cum ar fi bugetarea participativă;
- parteneriat strategic în care întreprinderile sociale și autoritățile publice formează un parteneriat pentru implementarea politicii de dezvoltare locală.

Dezvoltarea de mecanisme, proceduri, instrumente de consolidare a dialogului social și comunitar

Dialogul social și comunitar este o formă de participare generalizată, instituționalizată, care este de lungă durată și este cea mai durabilă atunci când este dezvoltată într-un mod structurat. Aceasta necesită o comunicare bidirecțională bazată pe interese reciproce și obiective potențial comune pentru a asigura un schimb regulat de opinii. Este foarte apreciat la toate etapele ciclului de elaborare, dezvoltare, promovare și implementare a deciziilor, dar este crucial pentru formularea și reformularea strategiilor întreprinderilor sociale.

Instrumentele și mecanismele utile pot include:





- audieri publice în curs și forumuri publice cu părțile interesate (mai degrabă decât pe o problemă specifică);
- consilii multisectoriale cu participanți din instituții pe probleme specifice, în special în sectorul de economie socială;
- contactul cheie al comunității pentru legătura cu întreprinderile sociale;
- evenimente de consolidare a capacității pentru a spori cunoștințele și capacitățile relevante pentru participarea publicului.

Este important să recunoaștem aceste faze ale diferitelor cicluri și nivelurile de participare, precum și relațiile lor reciproce, atunci când se urmărește reglementarea participării sau proiectarea de noi mecanisme. Dialogul eficient necesită un angajament ferm al comunității locale care să-și exprime intenția de a se angaja în acest demers, de a-l susține în mod activ și de a-l promova ca o modalitate de a asigura servicii comunitare de calitate. În acest scop, se pot dezvolta proceduri și mecanisme pilot împreună cu autoritățile publice locale cu care au fost încheiate parteneriate de dezvoltare locală, și împreună cu întreprinderile sociale ai căror reprezentanți au participat la activitățile de instruire din cadrul proiectului. Un astfel de cadru va trebui să definească, printre altele, competențele, funcțiile și responsabilitățile partenerilor de dialog. Într-un mecanism formal pentru dialog nu garantează automat un dialog funcțional. Cu toate acestea, stabilirea unor structuri permanente sau a unei metodologii de constituire periodică a unei structuri pentru dialog, de ex. un comitet consultativ sau un forum periodic poate facilita mai bine funcționarea și sustenabilitatea dialogului. Forma pe care ar trebui să o ia mecanismul consultativ revine evaluării fiecărui consorțiu local, dar ar trebui să faciliteze un dialog incluziv, toți cei care au un interes să poată participa și face reprezentări. În funcție de dimensiunea, diversitatea și complexitatea sa, o formă instituțională locală de dialog poate alege să dispună de mecanisme consultative nu numai la nivel general, ci și la nivel de individ. Ori de câte ori aceste organisme fac recomandări bazate pe consens, întreprinderile sociale dar și autoritățile locale ar trebui să depună eforturi pentru a le pune în aplicare sau, dacă nu este în măsură să le accepte, ar trebui să motiveze respingerea și să ia măsurile de urmărire necesare. Ar trebui să existe reguli bine stabilite privind pregătirea agendei, discuțiile, luarea deciziilor, urmărirea și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

monitorizarea. Constientizarea potentialului economiei sociale de a contribui la agenda de dezvoltare locala și sensibilizarea decidenților și profesioniștilor în asumarea ei și crearea premiselor pentru preluarea și implementarea la nivel regional poate lua forma unui concept de intentie anual de sprijinire a întreprinderilor sociale. Acesta ar putea cuprinde masurile pe care autoritatea locala este dispusa sa le ia (plan de achizitii rezervate, campanii de recunoastere, etc.), dar si un inventar al resurselor latente in comunitate ( de ex. concesiuni cladiri, terenuri etc.) care pot fi puse la dispozitia potentialelor întreprinderi sociale pentru atragerea acestora în comunitate. Mesajele și modul în care sunt transmise acestea reprezintă punctul de plecare al schimbărilor în gândire si comportament , precum si modul în care se vor prezenta cererile către factorii de decizie: în cadrul unor întâlniri restrânse, favorabile negocierii sau, din contra, în cadrul unor întâlniri publice.

Dezvoltarea de instrumente de monitorizare și evaluare independentă a politicilor și strategiilor la nivel local;

Aceasta abordare urmareste dezvoltarea unei serii de inițiative pentru a consolida capacitatea părților interesate politicile si strategiile la nivel local de a monitoriza și evalua procesele de descentralizare și guvernare locală. Procesele de descentralizare in Romania functioneaza mai mult pe principiul stop-and-go, mai degrabă decât urmând o cale liniară. Speranța este că autoritatile locale alese vor fi mai responsabile față de cetățeni și mai ușor de evaluat decât administratia centrala. Primarii angajați în guvernarea democratică locală își dau seama din ce în ce mai mult de nevoia lor de instrumente cu care să le arate cetățenilor modul în care își desfășoară activitatea și de ce autoritatea locala întâmpină dificultăți în abordarea anumitor probleme pe care cetățenii le-ar putea considera prioritare. În acest sens, instrumentele de monitorizare si evaluare i-ar putea ajuta să facă progrese și iar constrângerile sa devina vizibile atât pentru cetățeni, cât și pentru superiori. Pentru cetățeni, reformele de descentralizare și dezvoltare locală vor fi credibile numai dacă au avut un impact pozitiv asupra vieții oamenilor și le oferă mai multe oportunități de a participa la luarea deciziilor sau de a exercita influență în treburile locale. Alegerile oferă oportunități de participare politică, dar numai odata la câțiva ani. Cu toate acestea, alte canale de participare și control al cetățenilor asupra administrației locale au avut tendința de a fi neglijate. Experiențele alese pentru instrumentele de monitorizare si evaluare care vor fi



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

dezvoltate în cadrul acestei activități vor îndeplini criteriile care au fost utilizate pentru a identifica nevoile întreprinderilor din domeniul economiei sociale, ale partenerilor sociali și ale cetățenilor care urmează să fie abordate:

- Pot fi concepute în comun cu mai multe părți interesate la nivel local în vederea integrării diferitelor perspective.
- Își propun să dezvolte sau să consolideze capacitățile de monitorizare și evaluare ale administrației locale și să implice diferiți actori în procesul de monitorizare și evaluare a descentralizării proceselor de guvernare și dezvoltare locală.

Acești actori ar putea include diferite niveluri ale administrației locale, furnizori de servicii, comunități, sectorul privat, autorități de supraveghere ale guvernelor locale, asociații locale, lideri tradiționali și organizații neguvernamentale ale societății civile (ONG-uri).

## ANTREPRENORIATUL SOCIAL

De la începuturile sale ca un site de cercetare științifică, *antreprenoriatul social* a fost martor la evoluții destul de remarcabile.

Comparând zorii antreprenoriatului social în primii ani de existență, care au fost dominați de narațiuni fundamentale bazate mai degrabă pe dovezi anecdotice, cu prezentul, care este palpabil mai plurivocal, s-ar putea concluziona în mod rezonabil că antreprenoriatul social a parcurs un drum lung. Drumul de-a lungul căruia antreprenoriatul social a ajuns în atenția publică și în politicile publice, însă, nu este unul de maturizare sau chiar o progresie liniară, este mai degrabă efectul de propagare în eter a aceleiași mașinării de făcut fum, iar concepțiile prezente predominante despre antreprenoriatul social sunt unite de o tendință problematică: ele adăpostesc un fel de orientare finală și conservatorism care neutralizează posibilitățile radical transformatoare ale conceptului. Cu alte cuvinte, deoarece antreprenoriatul social este din ce în ce mai des evaluat în ceea ce privește „valoarea lui de utilizare” imediată (așa cum este definit din perspectiva puterii guvernamentale – rezolvarea problemelor de integrare a persoanelor vulnerabile,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

rezolvarea problemelor de mediu, abordarea sărăciei, etc.), orice acte radicale ale socialului sunt sacrificate presiunilor aparente din viața reală de zi cu zi. În loc să fie expus potențialului său, antreprenoriatul social este conceput doar ca un model viabil din punct de vedere economic, dar în mare parte depolitizat, pentru rezolvarea problemelor societale pretinzându-se chiar că ar trebui să le facă față chiar și pe măsură ce acestea apar. În extremis, există pericolul ca antreprenoriatul social să ajungă să abordeze simptomele sistemului mai degrabă decât cauzele sale fundamentale. Acest lucru ridică îngrijorări serioase cu privire la traiectoria dominantă a înțelegerii publice a antreprenoriatului social, nu în ultimul rând pentru că face mai dificil să se vadă alternative viabile care apar la orizont. Când majoritatea celor implicați (în special finanțatorii) sunt în favoarea unor cadre stabilite de raționament instrumental (mai ales managementul mainstream) în detrimentul unor perspective mai heterodoxe, anacronice, contraintuitive sau critice, se creează o situație în care este mult mai ușor să fie folosit antreprenoriatul social pentru a imagina cea mai extinsă utopie decât pentru a înregistra chiar și cel mai marginal punct de paradox sau nemulțumire.

Evident, acea critică care iese din sfera posibilului este mai puțin un accident, decât un efect decisiv politic. Considerarea antreprenoriatului social ca fiind necesar, chiar indispensabil, pentru abordarea celor mai grave boli de astăzi și încadrarea chestiunii în limbajul moralității și al raționalității, face parte dintr-un proces de creare a miturilor care sugerează în principal că oricine se consideră rezonabil nu poate decât să îmbrățișeze antreprenoriatul social.

Pe față, condițiile narativului mainstream lasă puțin spațiu, sau chiar deloc, pentru o critică substanțială narațiunilor puriste despre antreprenoriatul social - pur și simplu pentru că alții sugerează că soluția există deja.

În consecință, oricine ridică întrebări sau îngrijorări este imediat privit cu suspiciune, deoarece antreprenoriatul social a trecut, în percepția dominantă, deja testul examinării critice.

Având în vedere că cea mai mare parte a tratamentului public privind antreprenoriatul social se aliniază la punctul de vedere că subiectul este dincolo de orice întrebare, primul nostru obiectiv în această analiză este de a dezvolta o tipologie de abordări critice care să poată ghida și inspira o abordare mai



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

*practică în domeniul antreprenoriatului social, destinată în special antreprenorilor sociali și mai puțin în sprijinul narațiunilor publice. Prin definiție, privirea critică nu este niciodată un scop în sine; mai degrabă, servește ca mijloc de a crea lucruri (atât imaginative, cât și reale), care nu sunt posibile în matricea prezentului. Astfel, este speranța noastră că, prin raportare critică la antreprenoriatul social, vom putea, în cele din urmă, să putem pune în practică antreprenoriatul social în mod diferit și să ajutăm efectiv antreprenorii sociali care doresc să-și continue activitatea și după perioada de finanțare în același domeniu.*

## **2. Problematizarea antreprenoriatului social: spre o tipologie de eforturi critice**

În timp ce domeniul antreprenoriatului classic nu mai este monolitul paradigmatic de altădată, solicitările pentru aplicații mai „critice” pentru studiul antreprenoriatului au fost mai recente. În sine, aceste abordări critice nu sunt omogene, deoarece se bazează pe înțelegeri destul de diferite ale criticii. Ceea ce au în comun este faptul că pun la îndoială reprezentarea antreprenoriatului ca fiind întotdeauna stimulatorie și demnă de urmat, aproape ca ceva care nu necesită nicio reflecție și schimbare a modalităților de abordare deja descrise și acceptate de narativul dominant. Abordările critice pun astfel accentul pe practicile de problematizare, care influențează tipul de întrebări pe care îndrăznim să le punem. Problematizarea constă în examinarea și contestarea ipotezelor care ghidează un anumit mod de a face antreprenoriatul social, nu doar de a pretinde, pentru a se confrunța cu logicile particulare pe care un domeniu le folosește pentru a formula întrebări, pentru a legitima anumite metode și pentru a revendica implicații teoretice, dar mai ales practice.

Pe măsură ce pledoariile pentru un angajament mai critic cu antreprenoriatul social sunt în creștere dorim să pornim de la mijlocul lucrurilor, astfel încât să abordăm unele probleme pe care antreprenorii sociali deja implicați ( în special cei care au primit finanțare prin apelul 449 al POCU) spun deja că sunt urgente. Procedând astfel, dezvoltăm o tipologie care creează o varietate de posibile puncte de ancorare deși selecțiile noastre nu sunt în niciun caz singurele posibile și nu creăm un plan ordonat folosind categorisiri stricte, oferim o direcție pentru aplicarea într-o practică pentru a progresa în înțelegerea antreprenoriatului social.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Prima problemă pe care o abordăm este deficitul de cunoștințe empirice și, asociată cu aceasta, problema adevărului. Folosim conceptul de „desființare a miturilor” pentru a descrie modul în care testele empirice de realitate pot plasa înțelegerea noastră despre antreprenoriatul social pe o bază de cunoștințe mai solidă.

A doua problemă decurge din conștientizarea faptului că abordările “eroice” în domeniul antreprenoriatului social au închis în principal ochii la efectele de putere pe care le creează și din care ea însăși face parte. Astfel, sugerăm că această critică a efectelor de putere așa cum este practică în „sociologia critică” este o modalitate de a crește gradul de conștientizare că antreprenoriatul social este investit cu viziuni specifice asupra lumii care modelează realitatea în funcție de o anumită imagine a „bunătății” și a “virtuozității”.

A treia problemă este că foarte puține abordări au reflectat antreprenoriatul social în ceea ce privește fundamentele sale normative. Prezentăm „critica normativă” ca o modalitate de a sublinia limitările morale ale acelor interpretări care vizează antreprenoriatul social doar din perspectiva dogmatismului pieței și a autosuficienței economice.

A patra problemă se referă la observația că opiniile antreprenorilor sociali practicanți nu au primit suficientă atenție din partea comunității de “formatori de opinie” sau factori de decizie în domeniul politicilor publice.

Aici oferim o „critică a transgresiunii”, întrebându-ne de ce narațiunile antreprenorilor sociali practicieni diferă atât de mult de discursul academic cât și de cel politic și cum aceste cazuri de microrezistență și emancipare deschid noi căi de înțelegere.

### **3. Distrugerea miturilor: testarea ideilor populare și a presupunerilor acestora**

“Atâta timp cât o iluzie nu este recunoscută ca eroare, ea are o valoare exact echivalentă cu realitatea” – (Jean Baudrillard)

O primă formă de critică analizează modul în care domeniul se bazează pe presupuneri necontestate, care ar putea lua o formă mitologică pe măsură ce devin naturalizate ca adevăruri stabilite. Multe idei din domeniul antreprenoriatului social, care au fost dezvoltate în alte discipline (în special în studiile de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

management și antreprenoriat în afaceri) par a fi aplicate antreprenoriatului social într-un mod destul de lant. Utilizarea unor astfel de asociații ocazionale, neelaborate ridică riscul ca antreprenoriatul social să se bazeze pe premise false iar acest lucru este problematic în măsura în care aceste truisme trec printr-un proces de normalizare și apoi tind să capete o existență proprie.

Mecanismele prin care ideile despre antreprenoriatul social ajung să fie privite ca cunoștințe sau adevăr pot avea puțin de-a face cu valoarea lor reală de adevăr. Adică, multe din ceea ce se spune și se știe despre antreprenoriatul social este mitologic, în sensul că este perceput mai degrabă ca adevărat decât să fie efectiv adevărat. Deoarece miturile tind să se auto-întărească și să se autoreifice, studiile în domeniul antreprenoriatului social au ajuns să se bazeze în multe domenii pe ipoteze netestate, cum ar fi cele referitoare la natura antreprenorului social, motivele pentru care domeniul a apărut sau de ce este atât de popular. Acolo unde teoretizarea antreprenoriatului social pare să se bazeze mai degrabă pe impresie și instinct decât pe dovezi empirice, ea ridică necesitatea unor anchete care să verifice dacă ceea ce se spune despre antreprenoriatul social corespunde de fapt cu realitatea. Prin urmare, o primă sarcină de critică ar presupune demistificarea antreprenoriatului social prin supunerea ipotezelor sale necontestate și neconsiderate unui control empiric, adică eforturi empirice care se întrebă dacă ideile populare (a se citi doxele) despre antreprenoriatul social sunt doar povești înțelese sau sunt de fapt adevărate.

Pentru a ilustra critica distrugerii miturilor luăm în considerare în detaliu cazul pretins de orientare antreprenorială entuziastă a sectorului non-profit, deoarece abordează unul dintre cele mai populare și puternice mituri: teoria dependenței de resurse (TDR), care susține că comportamentul organizațiilor este parțial o funcție a disponibilității resurselor. TDR este folosită în mod regulat de unii formatori de opinie pentru a implica o relație cauzală între reducerile cheltuielilor publice și disponibilitatea granturilor și a donațiilor către sectorul non-profit și apariția antreprenoriatului social în același sector și, concomitent, a mișcării de responsabilitate social corporativă în sectorul for-profit corelat cu antreprenoriatul social în același sector. Această teorie s-a protritvit ca o mănășă și prin magie în același timp ambelor sectoare (antreprenorializarea sectorului non-profit/social și socializarea sectorului for-profit/antreprenorial). Narativul este că activitatea antreprenorială în sectorul non-profit a crescut semnificativ urmare a faptului că



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

organizațiile non-profit folosesc veniturile comerciale ca un înlocuitor pentru finanțarea pierdută din subvențiile guvernamentale sau donațiile private, în timp ce organizațiile for-profit s-au “trezit” cu venituri suplimentare pe care le folosesc ca înlocuitor pentru a compensa resursele extrase din comunitate. Pe baza TDR se susține că organizațiile tradiționale non-profit se confruntau cu presiuni financiare, deoarece guvernele erau din ce în ce mai puțin capabile să finanțeze serviciile sociale, drept urmare, nu au avut altă opțiune decât să accepte că trebuie să depindă tot mai mult de ei înșiși pentru a-și asigura supraviețuirea economică și asta i-a condus în mod firesc către lumea antreprenoriatului social. Folosită în acest fel, TDR poziționează organizațiile non-profit într-un complot darwinist, deoarece doar organizațiile cele mai flexibile și antreprenoriale sunt considerate suficient de apte pentru a aborda oportunități și a se transforma în antreprenoriat social, evitând astfel dispariția lor. Pe de altă parte, organizațiile for-profit caută o sursă de legitimitate socială pentru profitul realizat într-o comunitate, iar asta i-a condus în mod firesc din nou către lumea antreprenoriatului social pentru a-și asigura supraviețuirea fără a fi periclitată de conflicte sociale. Una dintre ipotezele cele mai răspândite este că organizațiile non-profit cât și cele for-profit se adaptează imediat și rațional la circumstanțele financiare și sociale în schimbare. Activitatea comercială devine ceva pe care organizațiile nonprofit o pot porni și opri de bunăvoie și spontan, în funcție de disponibilitatea banilor publici (și a donațiilor private). Totodată, activitatea socială devine ceva pe care organizațiile for-profit o pot porni și opri de bunăvoie și spontan, în funcție de disponibilitatea comunității și a clienților de accepta sau pune sub semnul întrebării legitimitatea activității acestora.

Dacă acest lucru ar fi corect, atunci comportamentul economic al organizațiilor nonprofit ar fi pur oportunist: în anii prosperi, se bazează pe subvenții publice (și pe donații publice), iar în cei mai puțin prosperi, caută posibilități de venituri pentru a umple golul financiar.

Nu pretindem că RDT este absurd; într-adevăr, pare rezonabil să presupunem că organizațiile non-profit s-au orientat către activități comerciale pentru a deveni autosuficiente, dar doar în măsura în care au identificat și finanțare pentru aceste activități (provenită din nou din granturi sau donații private). În același timp, putem presupune, din nou în mod rezonabil, că organizațiile for-profit ar sacrifice o parte din profituri pentru cheltuieli sociale în perioade prospere pentru a-și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

legitima activitatea și implicit sursa de generare a profitului. Totuși, în opinia noastră, ele pot fi considerate o contribuție extrem de critică, deoarece creează un sentiment că ceva este fundamental greșit cu modul în care apariția antreprenoriatului social este înțeleasă și practice obligă atât factorii de decizie în politici publice, cât și practicienii să găsească explicații mai bune pentru realitatea antreprenoriatului social.

Kerlin și Pollak consideră sugerează că teoria instituțională ar putea oferi un cadru mai bun pentru explicarea schimbărilor în activitățile comerciale ale organizațiilor non-profit, respective ale activităților sociale ale organizațiilor for-profit, conform căreia creșterea activității comerciale non-profit și creșterea activității sociale for-profit poate fi interpretată ca o acceptare pasivă a mediului mai larg și un răspuns la presiunile externe mai degrabă decât un efort deliberat de a subvenționa veniturile non-profit în scădere din surse discrete, respectiv de a ceda din proprie inițiativă profitul în creștere în sectorul for-profit. Kerlin și Pollak, al căror studiu simbolizează un scepticism puternic față de afirmațiile adevărului prea încrezătoare, sunt dispuși să sacrifice miturile îndrăgite pentru o înțelegere mai clară a antreprenoriatului social. Aliniată în principiu cu metoda științifică, ele deschid construcția socială către propriile defecte și erori, astfel încât să creeze spațiu pentru orice se află în spatele mitului (a se citi: adevărul). În secțiunea următoare, vom aborda o formă de critică care este interesată nu atât de veridicitatea afirmațiilor date, cât de relația sa cu puterea/cunoașterea și ideologia.

#### **4. Critica efectelor puterii: discursuri denormalizante, ideologii și simboluri**

În multe cazuri, „facticitatea” unei afirmații date ar putea fi mai puțin o funcție a corespondenței sale cu realitatea, decât a normalizării sale prin discursurile dominante și tehnologiile puterii. Acest lucru impune limitări pentru distrugerea miturilor, deoarece sistemele de putere predominante nu pot fi neapărat modificate prin adevăruri obiective. Prin urmare, principala oportunitate a distrugerii miturilor constă în a opune prejudecățile și erorile stabilite față de un public care își recunoaște defectele și este dispus să susțină adevărul și poate adopta o poziție mai nepărtinitoare față de cunoaștere și de „adevăr”. În special, astfel de investigații asupra efectelor puterii au fost întreprinse în domeniul a ceea ce poate fi numit în linii mari „sociologie critică”, care cuprinde relatări care sunt interesate să înțeleagă puterea în relația ei cu modelarea, controlul și chiar dominarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

indivizilor, grupurilor și organizațiilor. Fiind un termen umbrelă care surprinde o gamă largă de perspective teoretice asupra puterii, sociologia critică ar putea analiza modul în care oamenii ajung să se bazeze pe cunoștințele experților (de exemplu, ghiduri privind managementul întreprinderilor sociale) pentru a se guverna conform prevederilor societăților post-welfariste și cum un astfel de proces ajunge să implice o transformare în subiecții responsabili. Alternativ, ar fi posibil să se folosească teoria ideologiei pentru a investiga modul în care reformele antreprenoriale din sectorul non-profit sau reformele sociale din sectorul for-profit sunt justificate ca fiind necesare și cum antreprenoriatul social este prezentat potențialilor antreprenori sociali ca oferind perspective de viață atractive, incitante, și în același timp și garanții de securitate și motive morale pentru ca oamenii să facă ceea ce fac. Sau, s-ar putea privi antreprenoriatul social ca un indiciu al violenței simbolice pentru a investiga cum funcționează pentru a menține ordinea socială, inclusiv cazurile de inegalitate, dominație sau suprimare.

Scopul preeminent al acestor abordări este de a dezvolta o înțelegere a modului în care puterea condiționează contururile adevărului și, la rândul său, face ca indivizii (și organizațiile) să fie predispuși la forme de (auto)control. Prin urmare, diferența esențială dintre distrugerea miturilor și critica efectelor puterii este că prima întrebă dacă ideile populare (încă netestate) rezistă testului realității, în timp ce cea de-a doua abordează idei precum efectele adevărului care permit procese de reproducere culturală sau control autoimpus. Schimbarea de perspectivă implicată în analizele puterii folosind abordările sociologiei critice este că afirmațiile date nu sunt evaluate în termeni de „corect sau greșit”, ci în ceea ce privește tipul de realitate pe care o anumită declarație ajunge să o prioritizeze sau să o normalizeze, inclusiv felul de consecințe care derivă din această normalizare. Ceea ce implică aceasta pentru cercetarea critică a antreprenoriatului social este o analiză meticuloasă a structurilor și practicilor materiale, istorice, economice, discursive sau lingvistice care constituie condițiile de posibilitate a antreprenoriatului social și al căror efect este antreprenoriatul social. Folosind cele de mai sus ca punct de plecare, ne aprofundăm acum angajamentul cu critica efectelor puterii prin modul în care relatările despre antreprenori sociali emblematici sunt folosite pentru a normaliza o anumită înțelegere a muncii semnificative.

Fiecare țară și-a dezvoltat un cult special pentru 2-3 antreprenori sociali care devin definiții locale ale antreprenoriatului social și care sunt evocați la toate evenimentele



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

dedicate alături de reprezentanții internaționali consacrați (Ashoka, skoll, Yunus, etc.). Aceste conturi oferă oamenilor din sectorul non-profit un stil de existență profund moralizat, care generează o înțelegere destul de problematică a balanței muncă/viață, instigând la o dizolvare completă a graniței dintre muncă și viață prin promovarea unui standard de muncă semnificativă bazat pe sacrificiu de sine. Descrierile vieților acestor antreprenori sociali sunt pline de noțiuni de privare de somn, lipsă de timp liber, viață personală inexistentă, ore lungi de muncă – pe scurt, bunăstare emoțională, socială și fizică fragilă. Pe de o parte, oferă alternative la căile tradiționale ale carierei corporative, în timp ce, pe de altă parte, delimitează munca semnificativă ca presupunând condiții de muncă stresante, sacrificii personale semnificative și salarii/venituri mici.

Punctul important de remarcat aici este că descrierile nu ascund ideologic dezavantajele și natura exploatare a carierelor în antreprenoriat social. Mai degrabă, aceste aspecte negative sunt explicite, dar normalizate în legătură cu ideea că munca semnificativă în sectorul de antreprenoriat social trebuie în mod necesar să fie anevoioasă; ca și cum ar fi dovezi pentru această idee, antreprenorii se înfățișează ca schimbând de bunăvoie o limită între muncă și viață cu simplul fapt că se pot angaja într-o muncă pe care o consideră cu adevărat semnificativă. Cu toate sacrificiile aferente. **Una dintre cele mai grave probleme cu astfel de reprezentări ale antreprenoriatului social este aceea că oamenii ajung să accepte că a avea o chemare mai înaltă și a experimenta un sens social și moral în general presupune sacrificii personale semnificative.** Consecința ulterioară a acestei normalizări este că oamenii care se implică în antreprenoriatul social ar putea să nu încerce nici măcar să-și protejeze viața privată, deoarece imaginile populare ale antreprenoriatului social propagă ideea că sentimentul de satisfacție și semnificație pe care-l vom obține lucrând într-o întreprindere socială va compensa (sau va trebui să compenseze) costurile sociale și personale legate de acest tip de muncă. Pe de altă parte, luarea în considerare a naturii de autoexploatare a muncii non-profit ar putea slăbi cauza antreprenoriatului social, făcând mai puțin probabil ca oamenii să se identifice cu o carieră profesională în acest sector ( lucru confirmat și de antreprenorii sociali cu care lucrăm). Cu alte cuvinte, odată ce oamenii pot înțelege pe deplin dezamăgirea inevitabilă asociată cu antreprenoriatul social, ei ar putea să concluzioneze că costurile pentru munca în sectorul întreprinderile sociale sunt pur și simplu prea mari.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Deși o astfel de dezamăgire față de „realitatea” din întreprinderile sociale ar putea alimenta lipsa de înțelegere, conflictul, alocarea greșită a resurselor și dizolvarea sectorului, nu ar trebui să ignorăm posibilitatea că oamenii se supun unei cariere în antreprenoriatul social în ciuda faptului că sunt pe deplin conștienți de costurile sociale ridicate legate de o astfel de mișcare.

De ce ar putea oamenii să fie dispuși să tolereze să fie exploatați, până la punctul în care își susțin activ propria supunere? Poate că au ajuns să accepte că nici un remediu nu este posibil fără sacrificiu. Dacă ar fi așa, indivizii practicanți ar trebui priviți nu doar ca subiecți ideologic greșit, ci mai ales ca ființe reflexive care își sacrifică mai mult sau mai puțin de bunăvoie dorințele personale pentru o cauză mai înaltă. În orice caz, rămâne o întrebare: oamenii care sunt supuși sau se supun condițiilor dominante de putere/cunoaștere au într-adevăr șansa de a rezista, climatului ideologic din care fac parte?

## 5. Critica normativă: marcarea fundamentelor morale

Justiția este prima virtute a instituțiilor sociale, așa cum adevărul este al sistemelor de gândire. O teorie economică oricât de elegantă trebuie respinsă sau revizuită dacă este neadevărată; de asemenea, legile și instituțiile, oricât de eficiente și de bine aranjate ar fi, trebuie reformate sau desființate dacă sunt nedrepte. Ceea ce au în comun distrugerea miturilor și criticile efectelor puterii este că **ambele problematizează antreprenoriatul social – dar fără a oferi indicații clare cu privire la ceea ce ar trebui să fie.** În contrast, la ce ne referim aici ca “critică” normativă este explicită cu privire la tipul de traiectorie pe care antreprenoriatul social trebuie să îl susțină. Acolo unde critica normativă ar putea începe cu un inventar amănunțit al intuițiilor inerente ale relațiilor mainstream ale antreprenoriatului social, obiectivul său final este de a efectua o judecată morală a antreprenoriatului social, în special în ceea ce privește rolul său în societate.

De fapt, aceasta ar putea suna ca o sarcină ușoară. Spre deosebire de antreprenoriatul tradițional de afaceri consacrat ale cărui fundamente normative marchează o problemă foarte dezbătută (profitul), antreprenorii sociali și întreprinderile sociale sunt de obicei considerate bune, a priori. **Deși semnificația „antreprenoriatului social” variază de la autor la autor, de obicei se spune că atenuază problemele sociale, catalizează transformarea socială sau că face**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

**afacerile convenționale mai responsabile din punct de vedere social sau toate trei la un loc.**

Totuși, acolo unde formatorii de opinie au rămas în cea mai mare parte pozitivi cu privire la calitățile răscumpărătoare ale antreprenoriatului social considerând piața unicul mijloc de rezolvare a problemelor pe care nici statul, nici sectorul non-profit nu le-au putut rezolva, este necesară o incursiune de verificare normativă, deoarece **sinergiile presupuse între social și economic ar putea fi mai controversate decât sugerează literatură și discursul public.**

**Unul dintre cele mai presante domenii ale reflecției normative se referă la ideea că legătura dintre cei doi termeni - „social” și „antreprenoriat” - generează în mod necesar o situație “win-win” (câștig-câștig) de necontestat. Într-adevăr, mulți l-au văzut inițial ca pe un oximoron; obiecțiile mai înclinare normativ susțin că antreprenoriatul social este un eufemism pentru subminarea misiunii sociale, a moștenirii sau a identității organizațiilor non-profit sau din sectorul voluntar. În loc să considere „socialul” de la sine înțeles, inclusiv să sugereze că nu este deloc ușor să echilibrezi obiectivele sociale și economice, discursul public s-a grăbit să ridice problema insuficiențelor normative ale antreprenoriatului social. În special, strategiile de tranzacționare și veniturile din vânzări au fost privite mai puțin ca aspecte tehnice sau instrumental-raționale, și mai degrabă ca metafore organizatorice care exercită o influență distinctă asupra fundamentului normativ al antreprenoriatului social ( lucru pe care noi antreprenori sociali au constatat rapid că este complet fals, mai ales în momentul în care banii obținuți din finanțarea publică s-au epuizat și intră în perioada de sustenabilitate).**

Una dintre preocupările principale a fost legată de credința, simbolizată în discursurile publice dar evitată tacit în lege, că piețele ar fi capabile să abordeze problemele sociale și de mediu care sunt urmare a activităților convenționale în aceleași piețe.

Acest punct de vedere devine discutabil, deoarece sugerează că cea mai bună modalitate de a rezolva problemele pieței este prin intermediul pieței. O astfel de propunere nu este doar contestabilă din punct de vedere logic (de exemplu, din cauza circularității sale); ridică, de asemenea, probleme normative legate de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

potențiala totalizare a gândirii economice. **Dacă sondăm puțin fundamentul normativ al „socialului” din antreprenoriatul social putem descoperi că antreprenoriatul social este adesea încorporat în discursuri care accentuează raționalitatea, utilitatea, progresul și individualismul ( cursuri specializate de management în antreprenoriat social, inovare social, antreprenori sociali individuali eroici, etc.).**

Aceste semnificații discursive delimitează antreprenoriatul social ca un actor societal care confirmă noțiunea modernistă de ordine și control, contribuind în același timp la impresia că schimbarea socială poate fi realizată fără a provoca dezbateri, tensiuni sau dizarmonie socială. Dar astfel de alinieri sunt problematice în măsura în care antreprenoriatul social este perceput ca fiind util dacă și numai dacă are o utilitate economică imediat măsurabilă.

Prin extensie, a vedea antreprenoriatul social în primul rând ca un mijloc de compensare a eșecurilor pretinse ale statului și ale pieței face posibilă transformarea subiectului într-o entitate neprihănită, cvasi-economică. Acolo unde critica normativă solicită în general elaborarea tipului de bine comun pe care antreprenoriatul social încearcă să-l ofere, am dori să ilustrăm acest punct pe baza unui tratat elocvent al Angelei Eikenberry (2009), care susține că sectorul non-profit și voluntar este în prezent martor la o schimbare către „o ideologie normativă în jurul soluțiilor bazate pe piață și modelelor asemănătoare afacerii”. Antreprenoriatul social este conceput ca o parte inerentă a acestei schimbări normative, deoarece se susține că organizațiile non-profit ar trebui să adopte mai multe abordări bazate pe piață pentru a obține finanțare. Ceea ce este problematic în ceea ce privește antreprenoriatul social, care implică în principal că organizațiile nonprofit trebuie să dezvolte strategii de venit câștigat pentru a-și satisface nevoile financiare, este că organizațiile nonprofit riscă să-și slăbească atractia față de donatori, deoarece indivizii cred că donațiile lor nu mai sunt necesare, iar pe de altă parte, donatorii se pot transforma în clienți ai organizațiilor for-profit și pot pretinde în schimb ca acestea să rezolve parte din problemele sociale pentru care aceștia ar fi fost dispuși să doneze.

Pe lângă faptul că ascunde validitatea statutului lor nonprofit, există, de asemenea, dovezi că organizațiile nonprofit antreprenoriale sociale distrag atenția și resursele de la misiunea lor socială: „marketizarea este problematică pentru potențialele



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

contribuții democratice ale organizațiilor nonprofit și voluntare. Deși aceste instituții au fost mult timp admirate pentru efectele lor democratice, un discurs de piață pare să compromită contribuțiile pe care organizațiile non-profit și de voluntariat le-ar putea aduce democrației. Ca o modalitate de a contracara „colonializarea” organizațiilor nonprofit prin logica pieței în general și prin strategiile de finanțare a antreprenoriatului social în special, recomandă înființarea de spații pentru participare și deliberare, pe care ea le vedem ca un corectiv la efectele antisociale ale pieței. Toate aceste probleme ridicate sunt dovadă a urgenței de a investiga în continuare rolul (moral) al antreprenoriatului social în societatea de astăzi. Într-un mod foarte important, oferă o perspectivă analitică pentru dezlegarea antreprenoriatului social de supra-codificarea economică și managerială și pentru a-l face (din nou) o problemă de societate care plasează perspectiva practicienilor în centrul scenei.

## 6. Critica transgresiunii: rezistența și reaproprierea rutelor prescrise

Înțelegerea corectă a contribuției distincte aduse de critica transgresiunii necesită o scurtă reflecție asupra limitelor imanente atât ale criticii normative, cât și ale criticii efectelor de putere. După cum s-a discutat mai sus, critica normativă se preocupă în principal de analizarea și contestarea justificărilor morale ale antreprenoriatului social și, atunci când acest lucru este oportun, de a prescrie un fundament moral mai valoros. Culmea înnăscută implicată într-un astfel de gest este că criticul ar putea ajunge să înlocuiască o ideologie (de exemplu, marketizarea) cu alta (de exemplu, democratizarea participativă). O a doua limitare, înrudită, este asociată cu critica normativă: aceasta privilegiază punctele de vedere ale formatorilor de opinie și a factorilor de decizie în elaborarea politicilor publice față de cele ale antreprenorilor sociali practicanți. Practic, narativul se creează fără contribuții semnificative și peste “capul” antreprenorilor sociali practicanți. Această obiecție este valabilă și pentru multe abordări critice din zona antreprenoriatului social care se agață de figurile devenite emblematice și care a fost acuzată că neagă faptul că persoanele studiate au vreo competență de a-și analiza critic propria situație. Toți cercetătorii își doresc un eșantion reprezentativ, dar care ajunge să include în final doar aceleași organizații recunoscute, deoarece restul antreprenorilor sociali nu sunt considerați suficient de articulați pentru a exprima o opinie. Un handicap participativ în plus al antreprenorilor sociali din România este și faptul că peste 90% dintre



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

întreprinderile sociale s-au înființat urmare a apelului de finanțare POCU 449, sunt întreprinderi noi, care încearcă să se “dezmeticească” în acest climat neconcludent, concomitent cu presiunea justificării finanțării și a îndeplinirii condițiilor asumate. **Dacă însă dorim să luăm în serios pretențiile actorilor adevărați, adică ale antreprenorilor sociali de zi cu zi, “în carne și oase” atunci când denunță nedreptatea socială, critică relațiile de putere sau dezvăluie motivele ascunse ale dinamicilor lor, trebuie să-i considerăm ca fiind înzestrați cu capacitatea de a diferenția modalitățile legitime și nelegitime de a face critici și justificări.** Prin extensie, spre deosebire de ambele forme de critică care mențin o distanță ierarhică față de subiectul lor de anchetă, critica transgresiunii **ia în considerare direct perspectivele, enunțurile, poveștile oamenilor etc.** Ca rezultat, astfel de critici analizează modul în care oamenii reflectă, critică și rezistă realității sociale din care fac parte. **Vorbind de rezistență, trebuie să rămână clar că termenul nu implică un spațiu dincolo de putere (adică un spațiu sacru al individului autentic).** Rezistența nu se află niciodată într-o poziție de exterioritate în raport cu puterea, prin urmare, conceptul de „transgresie” implică practici „emancipatorii” prin care indivizii își apropie discursurile autoritare și tehnologiile puterii propriilor scopuri. Deși indivizii nu sunt niciodată dincolo de putere, ei ar putea puncta, încălca și reasambla în mod creativ ceea ce este dat și luat de la sine înțeles, creând astfel condiții care facilitează „a deveni altul”. Transgresiunea presupune astfel să se uite la modul în care oamenii își creează propria libertate în limitele puterii și la modul în care folosesc resursele culturale care le sunt oferite ca mijloc pentru propria lor emancipare.

Sarcina noastră este de a rămâne cât mai aproape de ceea ce spun și fac oamenii (în fața relațiilor de putere existente); acest lucru este în mare măsură în conformitate cu cererile recente de a înțelege mai bine modul în care antreprenorii sociali înșiși percep și experimentează munca lor de zi cu zi, inclusiv varietatea de motive și ideologii pe care le susțin. Aceasta ar putea pune în lumină ceea ce fac și spun practicienii și oferă noi perspective asupra modului în care aceștia rezistă potențialei lor supunerii (discursive) sau dominației (de exemplu, prin discursul pieței) și cum navighează în tensiunile rezultate din balanța între muncă și viață.

O modalitate bună de a ilustra astfel de mișcări transgresive este prin anchete empirice, care analizează modul în care antreprenorii sociali reacționează în și față de climatul ideologic în care își desfășoară activitatea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

În contextul discursului public în care întreprinderea socială este puternic promovată și susținută ca un loc de intervenție politică și astfel folosit pentru a promova o logică de eficiență a „mai mult pentru mai puțin”, pentru a înțelege modul în care antreprenorii sociali văd înțelegerea dominantă a întreprinderii sociale (așa cum este produsă și diseminată de factorii de decizie, finanțatorii și organizații intermediare internaționale), putem compara abordările lingvistice pentru a studia disjunctia dintre raționamentul oficial și sensul practicienilor. Discursul oficial al întreprinderii sociale pune mare accent pe capacitățile individuale, precum și pe un model definit managerial de furnizare a serviciilor comunitare; autorii au folosit apoi analiza discursului pentru a investiga măsura în care limbajul antreprenorilor sociali a imitat sau a transgresat noțiunile de rezolvare a problemelor, individualism și managerialism. În același timp, totuși, am constatat că discursul antreprenorilor sociali reflectă parțial contextul ideologic în care aceștia lucrează, în special ceea ce privește încadrarea problemelor locale și soluțiile respective.

Rezistența este adesea trecătoare și parțială, deoarece antreprenorii sociali nu sunt niciodată complet în afara influenței puterii (deși niciodată complet infiltrați de aceasta). Meritul evident al unei astfel de concepții este că oferă o înțelegere mai nuanțată a modului în care discursurile dominante sau ideologiile predominante sunt contestate la nivel de practică, în timp ce conștientizează faptul că această contestație nu trebuie să ia neapărat forma rațională, deliberată sau chiar opoziție conștientă.

Este important să aducem în atenția antreprenorilor sociali faptul că acest lucru oferă simultan o mai bună înțelegere a modului în care se definesc antreprenorii sociali și dacă discursurile antreprenorilor sociali sunt în concordanță cu cele ale actorilor care îi studiază, îi finanțează și îi învață. Golurile și disjuncturile ideologice, care emană în mod necesar din astfel de călătorii empirice, ar putea, la rândul lor, să fie folosite nu numai pentru a se opune formațiunilor dominante de cunoaștere, ci, cel mai important, pentru a redefini condițiile în care poate fi produs ceva nou.

## **7. Critica intervenționistă: deschiderea unor traiectorii mai radicale**





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Având în vedere posibilitatea aparent infinită a criticii, trebuie să avem în vedere un pericol notoriu: critica rămâne o întreprindere intelectuală, care nu are neapărat efecte reale la nivelul practicii. Din acest motiv, vom detalia dinamica socială care ar putea modifica condițiile criticii și de-intensifica efectele acestora, pentru a sugera critica cu „marginie intervenționistă” ca o cale promițătoare de urmat. Cu privire la relația dintre critică și schimbare, mai multe studii perspicace, atât teoretice, cât și empirice, au evidențiat modul în care sistemele de putere dominante sunt capabile să absoarbă, să domesticească și să neutralizeze critica. În ceea ce privește antreprenoriatul social, vedem indicii destul de clare că potențialele mai critice ale conceptelor sunt marginalizate de discursurile politice, de afaceri și academice. În loc să fie văzut ca un instrument de tulburare a convențiilor guvernamentale, paradigmatelor sau sistemelor (economice) dominante, antreprenoriatul social este în mare parte văzut ca un instrument pragmatic pentru extinderea formelor antreprenoriale în sfera socială, pentru economisirea banilor din impozite sau pur și simplu pentru a convinge organizațiile din sectorul non-profit să solicite mai puțină finanțare publică. Integrarea antreprenoriatului social în școlile de afaceri pare să fi accelerat abordările dominante care sunt utilizate în principal pentru a imagina probleme și soluții sociale și ecologice în conformitate cu imaginile iconice ale „progresului”. Reprezentarea academică a antreprenorilor sociali se bazează puternic pe cazuri binecunoscute și deși aceste referințe nu sunt problematice în sine, ele devin problematice atunci când ne împiedică să înțelegem că acest grup de indivizi emblematici, inclusiv tipul de modele societale pe care le produc și tipurile de instituții care le conduc și le susțin, produc în mod colectiv un proces destul de selectiv în înțelegerea a ceea ce este bun pentru societate în ansamblu. Dacă ducem aceste aspecte la concluzia lor logică, trebuie să ne gândim dacă tipul de critică pe care am discutat mai sus are vreo șansă de a schimba „limbajul standard” al antreprenoriatului social.

**Dacă reprezentările spectaculoase au normalizat deja o înțelegere părtinitoare a antreprenoriatului social, atunci este și mai urgent să se creeze condițiile criticii în care lucruri noi (atât ideologic, cât și material) devin posibile.**

Aceasta presupune nu numai descoperirea și confruntarea conservatorismului inerent activităților de zi cu zi ale factorilor de decizie, ale cadrelor universitare, formatori de opinie, incubatoare etc. Ea presupune, mai presus de toate, trecerea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

dincolo de munca imaginației conservatoare pentru a produce în mod activ spațiul în care ceva neașteptat își poate lua zborul.

Sarcina în fața noastră este să găsim modalități de a intensifica cercetarea intervenționistă care îl vede pe cercetător nu într-o stare de reflecție externă asupra „subiecților” cercetării, ci într-o stare de alianță activă și internă cu acestea.

Pentru cercetarea intervenționistă, a fi aliat este o condiție prealabilă pentru remodelarea antreprenoriatului social în moduri inventive. Cercetarea intervenționistă se bazează pe moduri participative de interacțiune pentru a coproduce noi cunoștințe, în timp ce, simultan, pune în aplicare noi realități

Analizând cu antreprenorii sociali și nu doar scriind despre ei, cercetarea intervenționistă reprezintă o poziție asumată, deoarece este interesată în primul rând de procesele ontologice ale antreprenoriatului social, care nu pot să nu fie critice, deoarece ne aduc în atenție noi probleme (adică acelea care nu pot fi imaginate în parametrii rațiunii academice) și oferă în mod clar ipotezelor inițiale o altă senzație. O caracteristică cheie a criticii intervenționiste este interesul său de a interveni pe măsură ce problemele societale și comunitare sunt puse în aplicare; prin urmare, criteriul său este mai puțin reprezentare și înțelegere (deși ar putea juca un rol) decât măsura în care cercetarea este capabilă să reconfigureze ceea ce este de spus și vizibil într-un spațiu social specific.

Ridicând întrebări în locul consensului și acordului ideologic, cercetarea intervenționistă perturbă cunoștințele despre antreprenoriatul social, luate ca de la sine înțelese, prin mobilizarea imanenței oamenilor de pe teren. Scuturând autoconținutul imaginației elitiste, cercetarea intervenționistă devine un eveniment care se pronunță împotriva ideologiei și creează realitatea în numele unui alt adevăr. Pentru o astfel de critică inedită a antreprenoriatului social, care intervine pentru a clarifica practic, sarcina este de a încerca să schimbe organizarea sclerotică a experienței prin sesizarea și amplificarea evenimentelor latent care se manifestă în pulsuri efemere ale socialului. Prin urmare, rămânând aproape de antreprenorii sociali, reflectând și amplificând, potențialele spontane ale practicienilor și ideile și inspirațiile lor, critica intervenționistă ar putea sprijini antreprenorii sociali în eliberarea promisiunilor emancipatoare ale societății mereu prezente (însă complet conținute). În lumina a ceea ce s-a spus, ar fi fost util să



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

ilustrăm exact cum arată critica intervenționistă și ce înseamnă de fapt intervenția inventiva în problemele societale sau comunitare. Cu toate acestea, a le spune antreprenorilor sociali exact ceea ce se așteaptă de la ei ar fi contrar convingerii noastre că orice relatare deschisă prescriptivă poate împiedica, mai degrabă decât să permită, reinventarea criticii antreprenoriatului social.

Cu alte cuvinte, o abordare pedagogică a criticii intervenției ar putea duce cu ușurință la impresia (eronată) că intervenția formează o întreprindere programabilă, mai degrabă decât, așa cum ne place să vedem, să fie un eveniment singular, irepetabil. În consecință, sugerăm că golul care se deschide aici este esențial pentru a apela la curiozitatea și imaginația antreprenorilor sociali și pentru a-i înrola ca participanți competenți, inventivi și intervenționiști în agenda de cercetare critică a antreprenoriatului social.

Analiza privind diviziunile, paradoxurile și conflictele în întreprinderile sociale

În timp ce antreprenoriatul social (AS) ca domeniu de studiu a progresat oarecum în ultimele patru decenii, este afectat de multe întrebări fără răspuns, dar fundamentale.

Literatura AS este plină de o abundență de dispute, controverse și perspective alternative. Deși acest lucru poate sugera o disciplină sănătoasă și robustă, poate ridica, de asemenea, întrebări cu privire la legitimitatea și relevanța domeniului și incertitudinea cu privire la direcția în care se îndreaptă.

În această analiză încercăm să oferim o imagine de ansamblu sistematică a problemelor majore nerezolvate care caracterizează domeniul economiei sociale sub forma mai multor paradoxuri și conflicte.

Aceste diviziuni acoperă aspecte precum crearea de valoare socială, inovarea socială, natura procesului, agenții, orientarea antreprenorială, scalabilitatea, gestiunea riscurilor, sursele de venituri, rezultatele organizaționale, eficacitatea și locul corespunzător în peisajul social și economic. Discutăm despre modul în care aceste perspective diverse pot fi adaptate pe baza perspectivei procesului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Antreprenoriatul social a fost întotdeauna prezent în toate societățile, dar numai în ultimii 40 de ani a devenit un subiect de studiu instituțional și ceva ce pe care oficialii și funcționarii comunităților au încearcă în mod deschis să-l faciliteze.

Este un domeniu (sau, după unii, un subdomeniu) care rămâne destul de ambiguu, mai ales în țara noastră, unde pare să fi apărut de nicăeri și a devenit “viral” odată cu finanțările din POCU.

Dincolo de disparitățile larg recunoscute în ceea ce privește modul în care este definită SE și care sunt granițele sale, aceasta reprezintă o zonă de studiu în care există mult mai multe dezacord decât acord cu privire la o gamă largă de probleme. O astfel de neclaritate poate servi unui scop pozitiv în ceea ce privește a permite câmpului să avanseze, dar în cele din urmă reține câmpul și poate fi distrugerea acestuia. Nu numai că lipsa de claritate funcționează împotriva dezvoltării teoriei și conceptualizării, dar face și capacitatea de a prioritiza întrebările de cercetare sau de a determina modalități acceptabile de investigare a acestor întrebări. I-a determinat pe unii să pună la îndoială însăși valoarea sau necesitatea (eficacitatea) acestui domeniu. În centrul controversei se află termenul de antreprenoriat social. Combinarea acestor două cuvinte poate să nu reprezinte un oximoron, dar fiecare ne duce în direcții foarte diferite. Social în acest context se referă la relațiile sociale și schimbarea, binele social și abordarea nevoilor societale care nu sunt satisfăcute în mod adecvat de piață sau de programele guvernamentale. Antreprenoriatul este, alternativ, despre acțiune sau agenție în recunoașterea și exploatarea oportunităților. În esență, ideea recunoașterii și exploatării oportunităților de a crea valoare socială ar părea destul de clară, coerentă și, în cele din urmă, de dorit. Mai puțin clar, totuși, este ceea ce constituie valoarea socială, care sunt compromisuri acceptabile în crearea acesteia și ceea ce face ca crearea sa să fie antreprenorială (adică, în comparație cu valoarea socială creată de agențiile guvernamentale sau firmele private în îndeplinirea normală a misiunilor lor).

Scopul prezentei cercetări este de a oferi o imagine de ansamblu sistematică a problemelor majore nerezolvate care caracterizează studiul contemporan al antreprenoriatului social. Surprindem aceste probleme sub forma a treisprezece dezbateri sau dezbateri, fiecare reflectând un dezacord semnificativ în punctele de vedere ale savanților. Deși există zone suplimentare de dispută, le selectăm pe aceste treisprezece pe baza potențialului lor de a avea un impact semnificativ



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

asupra direcției SE ca domeniu de studiu. În plus, în timp ce diferențele de opinie pot alimenta avansarea unei discipline, natura fundamentală a acestor întrebări sugerează că eșecul de a găsi un teren comun între aceste puncte de vedere disparate poate servi la reținerea sau marginalizarea SE ca domeniu de studiu. Abordarea noastră este de a introduce fiecare diviziune și de a prezenta perspective predominante asupra problemelor de bază găsite în cercetarea publicată. Propunem apoi o perspectivă unificată care, pe de o parte, oferă o platformă comună pentru avansarea domeniului și, pe de altă parte, permite viziuni disparate și fluxuri diverse de cercetare.

## 2 Marile dezbinări

Cantitatea substanțială de valoare socială creată de Maica Tereza nu doar în mahalalele din Calcutta, ci de pe tot globul, ar fi considerată antreprenoriat social? Ce zici de o singură persoană care dezvoltă un nou curriculum de matematică care, atunci când este adoptat de școli prin eforturile ei personale, are ca rezultat o îmbunătățire semnificativă a performanței la matematică a elevilor care trăiesc în sărăcie? Și dacă cineva lansează cu succes (sau fără succes) o entitate nonprofit a cărei misiune este de a conserva mediul natural din Alaska folosind abordări de succes în alte părți ale lumii, este acest antreprenoriat social? Ce se întâmplă dacă aceeași organizație nonprofit a venit cu o modalitate nouă de a se susține financiar? Ce se întâmplă dacă aceeași inițiativă ar fi fost lansată de o companie sau o agenție publică consacrată? O lectură a literaturii contemporane de ES nu ar produce niciun fel de consens cu privire la răspunsurile la aceste întrebări.

În încercarea de a dezlega amestecul complex de probleme care stau la baza acestor scenarii, am identificat o serie de dispute, controverse și perspective alternative în literatura de specialitate și le-am reformulat sub forma a treisprezece divizări. Aici, folosim termenul „împărțire” pentru a ne referi la o problemă contestată care are cel puțin două puncte de vedere opuse. Obiectivul nostru nu este să luăm partid, ci să demonstrăm cum aceste perspective diverse pot fi adaptate într-o manieră care să permită SE să progreseze. Începem cu sensul termenului „antreprenoriat social”.

### 2.1 Diviziunea 1: Ce este antreprenoriatul social?



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Din păcate, poate cea mai mare diviziune se referă la dezacordul în curs cu privire la însăși definiția SI. Cu toate acestea, cercetătorii continuă să propună noi perspective, iar definițiile propuse de savanții de top sau care apar în reviste de top nu par să prindă rădăcini în ceea ce privește adoptarea de către alții. O parte din această diferență se poate datora diferitelor discipline (de exemplu, antreprenoriat, management nonprofit, sociologie, antropologie, științe politice, politici publice) reprezentate în discuție, precum și problemelor asociate cu locația geografică a cercetătorului (de exemplu, guvern politici). Pe baza încercărilor de sinteză a acestor perspective definiționale, pot fi identificate unele dintre cele mai comune elemente ale antreprenoriatului social - obiectivele sociale, recunoașterea bazată pe misiuni și urmărirea oportunităților, inovației și comportamentului proactiv în ciuda constrângerilor de resurse, crearea de valoare socială, implicarea într-un proces și crearea unei întreprinderi sociale. Se poate adăuga adaugă construirea unui model de afaceri durabil și extinderea impactului social, rolul activităților comerciale bazate pe piață în contribuția la crearea de valoare socială., oferirea unei noi soluții sociale într-un loc sau spațiu nedeservit. Fiecare dintre aceste elemente este citat de mai multe surse, dar fiecare ridică întrebări sau controverse.

Un aspect îngrijorător al confuziei cu privire la modul în care este delimitată IS este tendința de a încorpora variabile în definiție care s-ar putea să nu se aplice în mod universal IS în practică, delimitând de fapt domeniul în moduri care ar părea a fi arbitrare. Variabila în cauză poate fi într-adevăr relevantă pentru studiul și înțelegerea IS, dar nu centrală pentru modul în care este conceptualizată. De exemplu, utilizarea metodelor și mijloacelor de afaceri (de exemplu, modele de afaceri, strategii de venit câștigat) poate (sau nu) să reprezinte vehicule eficiente pentru realizarea scopurilor sociale. Dar niciunul nu ar părea esențial pentru modul în care este definit IS. O abordare alternativă este de a determina ce nu este antreprenoriatul social. Aici, poate exista un oarecare consens pe cel puțin patru aspecte. În primul rând, nu este caritate, chiar dacă beneficiarul valorii sociale nu plătește pentru aceasta. În al doilea rând, nu este management nonprofit, chiar dacă marea majoritate a întreprinderilor sociale sunt organizate ca entități nonprofit. În al treilea rând, IS nu este același lucru cu inovarea socială, chiar dacă mulți cred că inovarea socială este o condiție prealabilă pentru IS. În al patrulea rând, nu este același lucru cu responsabilitatea socială corporativă, chiar dacă unele inițiative întreprinse în numele responsabilității sociale ar putea constitui IS.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## 2.2 Diviziunea 2: Ce se califică drept creare de valoare socială și cum este măsurată?

Toate organizațiile pot genera valoare socială, inclusiv întreprinderile comerciale. Cu toate acestea, cu inițiativele IS, generarea de valoare socială (VS) este rațiunea lor de a fi. Aici, valoarea socială se referă la „împlinirea nevoilor de bază și de lungă durată, cum ar fi furnizarea de hrană, apă, adăpost, socializare, educație și servicii medicale acelor membri ai societății care au nevoie”.

Deși această definiție pare destul de simplă, mai puțin clar este ceea ce face ca o nevoie să fie de bază sau de lungă durată, unde se trag linia în ceea ce privește cine are nevoie și cum se diferențiază calitatea de cantitate în determinarea valorii. Prin urmare, furnizarea de hrană celor săraci (oricum ar fi definit) poate reprezenta crearea VS dar ce zici de a le oferi telefoane mobile? Și ce se întâmplă dacă mâncarea este mai puțin hrănitoare sau sănătoasă? O întrebare conexasă se referă la „valoarea la ce nivel?”. Antreprenorul social poate adopta un micro-accent, punând accent pe valoarea pentru beneficiar (adică persoana analfabetă care devine alfabetizată, persoana care nu avea o aprovizionare accesibilă cu apă, dar acum are). Aici, dacă ne gândim la valoare ca fiind diferența dintre beneficiu și cost, propunerea de valoare pare ușor evidentă pentru un utilizator care nu plătește nimic. Desigur, putem dori să luăm în considerare orice costuri neeconomice pentru beneficiar. Cu toate acestea, majoritatea observatorilor sugerează să luăm în considerare valoarea la un nivel mai macro, cum ar fi pentru comunitate sau societate. Captarea valorii la un nivel macro este mai complexă, deoarece introduce dimensiuni suplimentare la orice tip de VS pe care se pune accentul. Într-o ordine de idei, am putea distinge tipul de VS subliniat în declarația de misiune a unei organizații de alte impacturi sociale rezultate din operațiunile sale. Dacă o întreprindere sau o activitate produce o valoare socială semnificativă printr-o abordare unică a adăpostirii persoanelor fără adăpost (misiunea sa), dar abordarea produce efecte negative asupra mediului, duce la o creștere a criminalității sau cumva destrăma familiile, nu ar trebui să fim preocupați de suma netă. de crearea VS? Santos (2012) vorbește în numele celor care susțin un concept mai larg sau mai holistic al valorii. În concordanță cu teoria economică, accentul său se pune pe creșterea utilității membrilor societății (după luarea în considerare a costului de oportunitate al tuturor resurselor utilizate în activitate). Prin această abordare ne concentrăm asupra tuturor valorilor create de antreprenorul social., inclusiv





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

valoarea economică. Acest lucru ar putea ajuta la abilitatea de a compara între tipurile organizaționale.

VS tinde să fie subiectivă, maleabilă și variabilă în natură. Ca atare, a ști cât de multă valoare este produsă este o provocare unică, care variază în complexitate în funcție de scopul cuiva (de exemplu, curățarea râurilor vs. prevenirea SIDA vs. amenajarea spațiilor ușor de utilizat pentru cei cu dizabilități). Acest lucru i-a determinat pe unii să deplângă lipsa de experți în domeniu, de bune practici și de precedente de urmat atunci când se creează valoare socială. Dezordinea VS duce la dezbinări asupra modului în care (și chiar dacă) poate fi măsurat. În ciuda volumului mare de abordări de măsurare a valorii sociale și a randamentului social al investițiilor prezentate de-a lungul anilor, aceste dezbateri continuă.

De exemplu, validitatea și fiabilitatea măsurilor sunt criticate pentru lipsa lor de rigoare, estimarea arbitrară a costurilor și rambursările, măsurile proxy discutabile pentru a capta beneficiile sociale, externalitățile cheie produse de inițiativa SE, neinclusiunea altor factori care contribuie la beneficii, și o incapacitate de a surprinde dimensiunea temporală a VS. Metricile ghidează rareori luarea deciziilor, deoarece diferite măsuri nu sunt utilizate pentru a contabiliza părțile interesate externe, pentru a gestiona operațiunile interne și pentru a evalua impactul societal.

### 2.3 Diviziunea 3: Care este natura și rolul inovației în IS?

La fel ca IS, inovația socială a fost definită în diferite moduri. Exemplele includ „o soluție nouă la o problemă socială care este mai eficientă, eficientă, durabilă sau mai justă decât soluțiile existente și pentru care valoarea creată revine în primul rând societății în ansamblu, mai degrabă decât persoanelor private” și „o idee nouă care are potențialul de a îmbunătăți fie calitatea, fie cantitatea vieții”. Dimensiunea „socială” a conceptului este interpretată în moduri diferite. Sunt cei care o interpretează exclusiv în termeni de rezultate sau de beneficiul social pentru societate al unei noi abordări. Alții sugerează că este vorba despre interacțiuni sociale sau idei noi cu privire la modul în care oamenii ar trebui să interacționeze, să colaboreze și să organizeze activități personale, astfel încât capacitatea de acțiune a societății să fie îmbunătățită. Alții sunt preocupați de inovațiile care schimbă structurile culturale, normative sau de reglementare din societate.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Cum arată inovațiile sociale? În cadrul IS, acestea iau multe forme, inclusiv noi produse, servicii, procese de operare și distribuție, modele de afaceri, abordări de organizare, practici comunitare și conceptualizări. Unele sunt facilitate de noile tehnologii/aplicații tehnologice, dar tehnologiile nu sunt adesea în centrul inovațiilor sociale. În timp ce accentul general ar părea a fi pus pe evoluțiile care sunt transformatoare sau care schimbă sistemul, există un sentiment că acestea pot fi îmbunătățiri mai progresive. Trebuie să rezolvăm sărăcia sau este suficient să o gestionăm creativ? De fapt, cele mai multe inițiative din lumea reală citate în literatura de specialitate au inclus un element de inovare, dar este cu mult mai puțin de a fi radical sau perturbator. Chiar și aici, nu există un standard real pentru ceea ce constituie inovația transformatoare (și este transformatoare în design, în valoarea creată sau în impactul ei real asupra societății?). O abordare care este nouă sau inedită nu este neapărat inovatoare, deși unii sugerează că noutatea este suficientă. Întrebarea devine una de a stabili cât de mult este necesară o abatere de la abordările stabilite pentru a eticheta o inițiativă socială drept inovatoare. Cei mai mulți ar fi de acord că inovarea socială nu este antreprenoriat social, deși unii folosesc termenii în mod interschimbabil. Inovația și procesele asociate acesteia pot duce la o soluție la o problemă. Cu toate acestea, odată ce o inovație este produsă într-o formă sau alta, aceasta se va confrunta cu orice număr de părți care nu cred că este viabilă, părți interesate care o consideră amenințătoare și potențiali adoptatori care rezistă schimbării pe care o reprezintă. Antreprenoriatul social se preocupă de depășirea obstacolelor, crearea unei organizații sau a altor platforme pentru dezvoltarea și difuzarea inovației, atragerea și desfășurarea resurselor financiare și nefinanciare necesare lansării inițiale și sustenabilității și implementarea inovației într-o manieră care rezolvă efectiv problema socială. Problema devine atunci dacă inovarea socială este sau nu o componentă necesară a antreprenoriatului social. Dacă o persoană sau o organizație se angajează în acțiuni care creează valoare socială și este capabilă să abordeze o problemă sau o nevoie socială, dar abordarea nu este nouă și inovatoare (de exemplu, doar o fac mai bine, cu tenacitate și perseverență mai mare, sau într-un context diferit decât s-a făcut până acum), mai vorbim de IS?

2.4 Diviziunea 4: În măsura în care IS reprezintă un proces, cum arată procesul?

Ca metodă de a aduce schimbări sociale, IS se spune că implică un proces. O perspectivă a procesului este apreciată deoarece (a) procesele sunt gestionabile,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

indicând că există un set logic de pași care trebuie urmați, cu tehnici disponibile pentru abordarea problemelor în fiecare etapă; (b) procesele pot fi învățate, sugerând că IS nu este domeniul unui grup de elită, ci că oricine o poate face; și (c) procesele pot fi aplicate în contexte diferite, permițând SE în contexte nonprofit, pentru profit și în alte contexte. Este o perspectivă dominantă în antreprenoriatul mainstream.

În ciuda beneficiilor, natura reală a procesului de IS nu este bine stabilită. O explicație ar fi că identificarea unui proces comun este problematică, deoarece călătoria fiecărui antreprenor social este idiosincronică. Un alt argument este că pașii relevanți care trebuie parcurși depind de modul în care unul rezolvă celelalte diviziuni prezentate aici. Dacă trebuie să fie implicată inovația, trebuie creată o organizație formală, o afacere trebuie extinsă sau activitatea se concentrează mai mult pe colectivități decât pe indivizi, este probabil să conceptualizăm un proces diferit. Cu toate acestea, o sinteză a lucrărilor care abordează aspecte ale procesului IS ne permite să identificăm unii dintre pașii sau etapele majore implicate. Exemplele includ recunoașterea oportunităților sociale, formularea unei propuneri de valoare socială, stabilirea unei entități sau a unei platforme de livrare și a unei misiuni asociate, evaluarea nevoilor de resurse și mobilizarea resurselor, abordând preocupările și cerințele părților interesate, producerea și diseminarea valorii sociale, acțiunea colectivă și scalarea impactului social. Dacă este implicat un proces definibil, întrebarea aferentă se referă la modul în care antreprenorul social navighează în acest proces. În antreprenoriatul de masă, există mecanisme de semnalizare care servesc la ghidarea antreprenorului în călătoria sa. Mecanismul profitului semnaleză decizii proaste și necesitatea de a revizui abordarea cuiva. Mecanismul prețului semnaleză diferențierea (in)eficientă și crearea valorii percepute. Pentru antreprenorul social, semnalele pot fi vagi, rare și mixte. Acestea provin din interfețe cu mai multe părți interesate (donatori, voluntari, beneficiari ai serviciilor, angajați, membri ai consiliului de administrație, lideri comunitari, parteneri strategici) care pot diferi semnificativ în ceea ce privește obiectivele și prioritățile lor și, prin urmare, tipul de feedback pe care îl oferă.

## 2.5 Diviziunea 5: Unde apare antreprenoriatul social și de unde provine?

Antreprenoriatul social este adesea asociat cu sectorul nonprofit, iar aceasta este cu siguranță cea mai răspândită sursă de IS. Faptul că organizațiile nonprofit sunt



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

conduse de misiuni și reinvestesc orice venituri nete în îndeplinirea misiunii, ar părea în concordanță cu IS. Desigur, există organizații nonprofit care nu servesc neapărat nevoilor societății sau creează valoare socială (de exemplu, multe comitete de acțiune politică din SUA). Pentru cei care servesc acestui scop, mulți ar susține că crearea de valoare socială nu este suficientă pentru ca activitatea să fie luată în considerare ca antreprenoriat social — trebuie să existe inovație. Întrebarea mai mare este dacă statutul nonprofit, care oferă un context organizațional propice IS, este o condiție necesară. O școală de gândire ar fi că nu este, dar acest lucru se datorează noilor forme organizaționale care au apărut în unele țări.

O perspectivă alternativă permite ca VS să fie urmărită de către organizațiile cu scop profitabil. Aici, par să existe două căi. Prima este prin acțiunile comerciale cu scop social, cum ar fi Tom's Shoes cu modelul lor „unu pentru unu” de a oferi o pereche de pantofi pentru fiecare pereche vândută. Aici, am putea include și corporații de beneficii din SUA, care sunt tradiționale pentru profit, în care directorii și ofițerii trebuie să ia în considerare impactul deciziilor nu doar asupra acționarilor, ci și asupra angajaților, clienților, comunității și mediului local și global. Am putea include, de asemenea, Certified B Corporation, unde companiile din multe țări pot obține o certificare privată pe baza obținerii unui scor minim pentru performanța lor socială și de mediu. A doua cale se referă la activitățile de IS desfășurate de organizațiile convenționale în căutarea de profit. O ilustrație poate fi găsită cu Starbucks, care a colaborat cu succes cu Conservation International pentru a facilita producția de cafea durabilă din punct de vedere ecologic, social și economic în întreaga lume. Această din urmă cale diferă de conceptul mai larg de responsabilitate socială corporativă sau de acțiunile de autoreglementare ale unei companii în domeniile cetățeniei corporative, angajamentul comunității, sprijinul pentru cauze sociale și filantropia corporativă (Crisan și Borza 2012). Mai controversat este dacă agențiile guvernamentale pot iniția antreprenoriat social. Există îndoieli că guvernul ca platformă pentru IS este considerat mai mult ca un facilitator (de exemplu, prin formularea de politici și finanțare). Cu toate acestea, interesul crescând pentru antreprenoriatul din sectorul public ar sugera că entitățile guvernamentale pot juca roluri mai proactive, acolo unde implementarea cu succes a inovațiilor din sectorul public creează valoare socială și abordează nevoile nesatisfăcute ale comunității.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Lucrând cu parteneri locali, modelul ACCESS urmărește să echipeze întreaga comunitate cu capacitatea de a construi bogăție necesară pentru autosuficiența economică și rezistența financiară. Multe dintre aceste tipuri de inițiative își au originea la nivel de guvern local sau regional (de exemplu, o inițiativă inovatoare de reciclare, un program nou pentru a viza familiile expuse riscului înainte ca acestea să devină fără adăpost), dar apoi devin modele replicabile, în care inițiatorul ajută la diseminare către oficiali. În alte locații, permițând un fel de scalare. S-a afirmat, de asemenea, că politicile publice în sine pot reprezenta o formă de antreprenoriat social. O altă posibilitate, una promovată în special de oamenii de știință din afara disciplinelor antreprenoriale sau de afaceri, este aceea că acțiunea comunitară poate avea ca rezultat IS. De exemplu, se discută inovația la nivel de bază și potențialul grupurilor locale de a genera schimbări sociale încorporate în comportament legate de producția și consumul durabil (de exemplu, de alimente) sau modul în care implicarea activă a comunităților marginalizate a dus la furnizarea socială de apă și servicii de canalizare, dar și la construirea de noi structuri instituționale și un model tehnologic neconvențional de alimentare cu apă și evacuare a apelor uzate în așezările informale. Din păcate, așa cum se reflectă în unele dintre celelalte diviziuni ale noastre, o mare parte din arhitectura actuală a IS nu se potrivește bine cu aceste scenarii. Același lucru se poate spune și despre indivizii singuri care operează independent. Această sursă potențială finală de IS găsește unul sau mai mulți indivizi care dezvoltă o inovație socială și lucrează neobosit pentru a promova difuzarea acesteia. Aceasta ar putea include exemplul nostru mai devreme al inventatorului unui mod nou de predare a matematicii în școli defavorizate sau o platformă software pentru a oferi acces la economia partajată celor aflați în circumstanțe adverse sau îndepărtate.

## 2.6 Diviziunea 6: Este antreprenoriatul social despre colectivități sau indivizi?

IS este, fără îndoială, mai mult despre oameni decât despre organizații. Cu toate acestea, importanța relativă a indivizilor versus colectiv este un subiect de discuție. Se poate identifica un sentiment anti-individualism care informează lucrările academice despre IS. Multe condamnă apariția unui „erou inovator, romantic” care este angajat în „căutarea neîngrădită a unei viziuni sociale mesianice”. Unele dintre acestea se bazează pe argumentul că IS este în mod inerent social și, prin urmare, accentul ar trebui să fie pus pe relații, colectivități și comunitate ca facilitatori ai soluțiilor noi la problemele sociale. În plus, inițiativele de IS vor fi sustenabile și





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

vor reduce efectele negative dacă sunt abordate dintr-un punct de vedere colectiv. Poate exista și o școală anticapitalism care asociază individualismul cu valorile și logica unui tip de sistem economic și contestă consistența acestor valori și logici cu progresul bunăstării sociale. Diviziunea dă naștere la întrebări referitoare la rolul democrației în IS și la măsura în care acțiunea individuală devine inconsistentă cu principiile democratice. Până în prezent, avem puține perspective cu privire la implicațiile mai mult (sau mai puțin) a democrației în diferitele etape ale procesului IS. Cealaltă parte a acestei diviziuni susține că IS nu se întâmplă fără agenția unor indivizi cheie. Indivizii formulează o viziune care reflectă o imagine alternativă a realității și a ceea ce este posibil. Ei formează echipe, își asumă riscuri personale, adună și combină resurse, motivează angajații și voluntarii și perseverență în promovarea unei inițiative sociale. Din această perspectivă, un proces condus de colectiv sau o căutare a consensului va necesita mult mai mult timp pentru a duce lucrurile la bun sfârșit (dacă se vor realiza vreodată) și va avea ca rezultat soluții mai puțin radicale sau care demonstrează grade mai scăzute de inovație. Susținătorii rolului instrumental al indivizilor în procesul IS nu susțin neapărat mitologia eroului. Este un tip de retorică care pare să ridice individul și să facă din IS provincia unui grup select de oameni care doar ei fac „lucrurile potrivite” în ceea ce privește caracteristicile cheie. Recunoașterea importanței centrale a indivizilor nu trebuie să conducă la acest tip de concluzie elitistă și este compatibilă cu ideea că orice individ poate fi un antreprenor social. În mod similar, a existat un interes timpuriu manifestat de oamenii de știință în domeniul antreprenoriatului de masă față de natura antreprenorului. Oamenii de știință s-au concentrat pe identificarea caracteristicilor și trăsăturilor personale, iar acest lucru a fost contestat atât pe baza metodologiilor folosite, cât și pe relevanța constatărilor. O parte a problemei este că antreprenorii tind să fie mai diferiți decât similari. Cu toate acestea, munca asupra individului nu a fost abandonată. S-a mutat în noi arene care ar părea, de asemenea, destul de relevante în IS, cum ar fi competențele și stilurile cognitive care contribuie la succesul antreprenorial și care pot fi învățate. La fel ca majoritatea diviziunilor noastre, dovezile empirice nu conduc discuția. Cu toate acestea, la baza acestei discuții se află probleme importante care merg la rădăcina înțelegerii noastre a modului în care se întâmplă IS și a dinamicii asociate a indivizilor, a grupurilor și a interacțiunii lor. S-ar părea că ambele contează și fiecare joacă o varietate de roluri. Fiecare afectează și este afectat de descoperirea și evaluarea oportunităților, procesele de inovare,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

recunoașterea și achiziția de resurse, dinamica puterii, procesele de luare a deciziilor, rezistența socială, rezultate și o serie de alte variabile.

## 2.7 Diviziunea 7: Ce rol joacă orientarea antreprenorială în IS, și în special riscul?

Răspunsul, potrivit unora, este că depinde de orientarea antreprenorială (OA) actuală a organizației. Bine stabilit în antreprenoriatul de masă, conceptul OA are trei dimensiuni comportamentale: inovație, asumare de riscuri și proactivitate. Organizațiile sunt mai antreprenoriale, bazate pe performanțe mai mari în toate cele trei dimensiuni. Ca atare, OA oferă o soluție parțială la întrebarea dacă ceva este sau nu antreprenoriat social prin eliminarea dihotomiei. Dacă IS implică acționarea asupra oportunităților de creare de valoare prin dezvoltarea și implementarea de soluții noi la problemele sociale, cei care fac acest lucru vor varia în ceea ce privește cât de antreprenorială este soluția sau abordarea lor. În consecință, o inițiativă poate fi mai puțin inovatoare, riscantă sau proactivă și totuși poate fi considerată antreprenoriat social. Aspectele contextului IS care contribuie la o OA mai puternică sau mai slabă (de exemplu, natura oportunităților sociale, așteptările părților interesate, accesul la resurse) au fost explorate destul de superficial. Contra-viziunea pune la îndoială centralitatea OA în modul în care abordăm antreprenoriatul social. O problemă se referă la cât de antreprenorială este soluția la problema socială față de cât de antreprenorială pare să fie organizația care implementează soluția. Dacă o soluție este foarte antreprenorială și organizația este organizată într-o manieră care este foarte eficientă în implementarea soluției, dar nu este implicată în luarea deciziilor în curs de desfășurare care reflectă niveluri ridicate de risc sau inovare continuă, aceasta are un scor OA scăzut. Cu toate acestea, poate fi o ilustrare superbă a antreprenoriatului social. O provocare mai îngrijorătoare constă în natura temporală a OA. O organizație poate trece prin perioade în care demonstrează un OA ridicat, iar altele în care OA este mult mai scăzută. Dacă echivalăm un OA mai mare cu antreprenoriatul social, aceasta implică perioade discrete în care ceva este considerat a fi IS? Dacă scorurile OA tind să fie cele mai mari atunci când ceva este lansat pentru prima dată și scad odată ce un model funcțional și sustenabilitatea sunt stabilite, a încetat să mai fie antreprenoriat social?

O altă problemă se referă la dimensiunile OA. Diferite studii au identificat modalități fundamentale în care aceste dimensiuni trebuie reconceptualizate pentru



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

a se potrivi unui context social. O astfel de reconceptualizare adaugă o complexitate semnificativă în și între dimensiuni. Cu toate acestea, lucrările empirice disponibile în IS se bazează pe adaptări minore ale măsurilor OA utilizate în antreprenoriatul convențional. Asumarea riscurilor este o provocare deosebit de supărătoare, deoarece este dificil să se identifice relația dintre nivelurile de risc și randamentul social potențial. Mai mult, trebuie luate în considerare simultan riscurile financiare, riscurile asociate cu nerealizarea scopului social și cele legate de diferite părți interesate - și interdependența dintre cele trei. Ceea ce reprezintă mai puțin risc pentru o parte interesată poate însemna mai mult risc pentru altul. Probleme precum acestea pot explica atenția relativ limitată acordată OA în activitatea de antreprenoriat social, în special în raport cu atenția semnificativă pe care o primește în arena antreprenoriatului convențional.

2.8 Diviziunea 8: Dacă nu se extinde sau nu încearcă să se extindă, este încă antreprenoriat social?

Sunt voci care sugerează că capacitatea de a scala impactul social este esențială pentru modul în care ar trebui abordată IS. Scalarea este de obicei asociată cu creșterea agresivă, care, într-un context social, este definită ca închiderea decalajului dintre condițiile reale și cele ideale în ceea ce privește anumite nevoi sau probleme sociale. Închiderea completă a unui astfel de decalaj ar sugera eliminarea traficului sexual, a sărăciei sau a foametei, care sunt obiective laudabile, dar extinderea implică probabil ceva mai puțin decât aceasta (cu excepția cazului în care problema socială este doar locală). Întrebarea este dacă o abordare inovatoare care creează valoare socială la nivel local nu contează (sau contează mai puțin) atunci când nu este replicabilă sau, dacă este replicabilă, nu este scalată pentru a ajunge la alte comunități sau contexte. Câte replicări sunt necesare? Sa nu fie IS dacă nu era transferabil? Ce ziceți dacă ar putea fi transferabil, dar nu s-a încercat să se aplice în altă parte? Ce se întâmplă dacă a fost transferabil, dar a eșuat din alte motive atunci când se încearcă extinderea soluției la alte comunități? Există constatarea empirică că mulți antreprenori sociali nu sunt adepți la scalare și, deși subliniază importanța extinderii și oferă abordări pentru a face acest lucru, recunosc că acest lucru este rar. Unul dintre cele mai surprinzătoare aspecte ale cercetării IS este cât de puțini experți par să știe despre peisajul întreprinderilor și inițiativelor care reprezintă aparent antreprenoriatul social. Dacă luăm în considerare antreprenoriatul mainstream, între 45 și 55% dintre noile întreprinderi



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

eșuează în 5 ani. Nu există statistici similare disponibile pentru antreprenoriatul social. În plus, mai puțin de 1% dintre întreprinderile nou-înființate cu scop profitabil rezultă în acțiuni de creștere agresivă care se extind. Asta nu înseamnă că ceilalți 99% nu sunt antreprenori sau nu contează. Când este extins la antreprenoriatul social, dacă se descoperă că doar 1% dintre inițiativele sociale ating vreodată amploare, domeniul antreprenoriatului social trebuie să decidă dacă se concentrează doar pe 1% sau dacă scalarea este un aspect dezirabil, dar nu obligatoriu al IS?

2.9 Diviziunea 9: Este necesar să se creeze o nouă întreprindere pentru a fi considerat un antreprenor social?

Devine ceva antreprenoriat social atunci când se implementează o nouă soluție și se creează valoare socială, când se lansează o organizație sau la un alt moment? O mare parte din lucrările contemporane despre IS presupun crearea unei organizații și adoptarea de mijloace de afaceri/comerciale pentru a o susține. Prin urmare, antreprenorul social lansează o entitate nonprofit sau pentru profit al cărei scop principal este de a crea valoare socială prin intermediul unor mijloace inovatoare. Acest accent pe crearea de organizații poate fi un vestigiu al antreprenoriatului mainstream, unde anumiți experți sugerează că antreprenoriatul trebuie conceptualizat ca lansarea unei noi afaceri. Alții permit faptul că relația dintre antreprenoriatul social și întreprinderile sociale, adică anumite organizații sau instituții, este mai complexă. Există multe exemple în antreprenoriat în care nu se creează o nouă afacere, cum ar fi multe forme de antreprenoriat corporativ, sau în care nu este necesară nici o organizație existentă ca inițiator, cum ar fi antreprenoriatul instituțional și cultural sau antreprenoriatul durabil. În cadrul IS, se mai folosește termenul „intrapreneurship social” pentru a descrie organizațiile existente cu scop profitabil și nonprofit care se angajează în economia socială, adesea fără a lansa o nouă entitate. Luați în considerare cazul în care o universitate lansează o inițiativă de implicare a comunității bazată pe o abordare inovatoare pentru a-i ajuta pe cei aflați în sărăcie să primească asistență medicală. Ei reușesc să atragă un donator care dotează programul și creează o rețea de alte universități care adoptă aceeași abordare inovatoare. Este o IS bazată pe o inițiativă nouă, de creare de valoare socială, nu pe lansarea unei noi organizații. IS înseamnă recunoașterea și abordarea oportunităților sociale și, în acest proces, producerea unui randament social. Preocuparea centrală este crearea de valoare socială.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Crearea unei organizații poate ajuta la facilitarea acestui proces și, în unele cazuri, poate fi o necesitate. Mai mult, capacitatea de a scala efortul de creare de valoare ar părea dependentă de o platformă organizațională. Dar, antreprenoriatul social poate fi realizat fără crearea unei noi organizații. Mai mult, poate fi efectuată fără prezența unei organizații existente. După cum am discutat, este, de asemenea, posibil ca indivizii sau comunitățile de indivizi, care operează fără o entitate formală, să dezvolte soluții inovatoare care creează valoare socială și valorifică resursele comunității. Viziunea alternativă conform căreia trebuie creată o nouă afacere este deosebit de prominentă în ceea ce se numește școala de întreprinderi sociale din SUA sau programele de finanțare europeană, unde se pune accent pe strategiile comerciale (venituri auto-generate), fluxuri și practici profesionale de management atunci când urmăresc o misiune socială și/sau interesul material al investitorilor de capital este supusă unor limite. Aici, acordăm prioritate unei organizații care de obicei are statut nonprofit sau hibrid, dar se eliberează de dependența de granturi și donații prin dezvoltarea unor fluxuri de venituri durabile. În concordanță cu această viziune, guvernele din unele țări au instituit noi forme organizaționale hibride în care scopul este de a extinde sau de a depăși entitatea tradițională nonprofit în moduri care încurajează IS. În cele din urmă, dacă trebuie creată o organizație, devine relevant să ne întrebăm câte dintre aceste întreprinderi poate susține o societate. Altfel spus, există o rată naturală a antreprenoriatului social? Experții din antreprenoriatul de masă se referă la o astfel de rată, ceea ce implică faptul că o națiune poate fi prea antreprenorială. Cu IS, cât este prea mult? Dacă presupunem că o întreprindere nu trebuie creată, ar mai exista o rată naturală?

2.10 Diviziunea 10: Ce rol joacă găsirea unui flux de venituri auto-generatoare în IS?

O atenție considerabilă în ultimii ani a fost acordată modelelor de venituri ale întreprinderilor create pentru a servi unui scop social. Întrucât organizațiile nonprofit depind din punct de vedere istoric de o combinație de granturi, dotări, donații, sponsorizări și evenimente periodice de strângere de fonduri, lipsa stabilității sau a fiabilității acestor surse a încurajat dezvoltarea surselor interne de venit bazate pe venitul câștigat. Aceasta înseamnă că un flux destul de constant de venituri este generat din activități precum taxele pentru serviciile de program, cotizații și evaluări, venituri din evenimente speciale și profit din vânzările de bunuri. Unii observatori fac din stabilirea unui flux de venituri autogenerat o



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

caracteristică definitorie a unei întreprinderi angajate în IS. Cu această linie de gândire, aceste organizații nonprofit devin antreprenoriale bazate pe atingerea autosuficienței și sustenabilității economice. Mai mult, se consideră că stabilirea unui model de finanțare mai bazat pe comerț reprezintă o sursă de legitimitate. Punctul de vedere alternativ este că sustenabilitatea economică a unei organizații este o problemă independentă de IS. Toate organizațiile se străduiesc să se susțină singure, iar dezvoltarea de noi fluxuri de venituri poate contribui cu siguranță la acest lucru. Luați în considerare o asociație nonprofit care, pe baza experiențelor altor asociații, adaugă un magazin de cadouri care se dovedește a fi profitabil. Poate că aceasta este pur și simplu o bună practică de management. Creativitatea în ceea ce privește resursele este o cerință de zi cu zi. În IS, noile fluxuri de venituri (sau linii de afaceri) sunt facilitatori. În plus, termeni precum „strategii de venit câștigat” sugerează că granturile, sponsorizările și cadourile sunt necâștigate și, prin urmare, mai puțin de dorit. Relevanța (și legitimitatea) unei anumite surse de venit ar părea dependentă de context. Există, de asemenea, o mulțime de cazuri în care o organizație nonprofit înflorește fără a depinde de o sursă de venit concepută intern. Unii critici merg mai departe și sugerează că căutarea unor fluxuri de venituri bazate pe piață subminează de fapt legitimitatea antreprenoriatului social și, în special, preocuparea acestuia cu echitatea și nevoia, adică se bazează pe o logică de piață și nu pe o logică civică. Din această perspectivă, centrarea IS pe veniturile autogenerate se bazează pe valorile de piață care pot servi doar la erodarea valorilor în jurul cărora se construiește misiunea unei inițiative sociale.

## 2.11 Diviziunea 11: Cum se factorizează scopul dublu, triplu în IS ?

Ce rol joacă rezultatele financiare, sociale și de mediu în IS ? Presupunerea că orice organizație implicată în IS trebuie să atragă resurse pentru a rămâne viabilă îi determină pe unii să cheltuiască un efort considerabil pentru a explora de unde provin banii și relația acestora cu îndeplinirea misiunii sociale. Atunci când acel venit provine din activități comerciale, se ridică îngrijorări cu privire la măsura în care acesta completează, vine în detrimentul sau compromite de fapt crearea de valoare socială. În concordanță cu această îngrijorare, sunt voci care sugerează că delimităm ceva ca fiind IS pe baza măsurii în care o organizație demonstrează mai multă preocupare față de crearea de valoare decât de captarea valorii, în timp ce alții indică necesitatea de a privi accentul proporțional pe randamentele sociale versus profituri comerciale sau economice. Discuția gravitează spre determinarea





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

echilibrului optim între beneficiile sociale și economice. Cei care resping această linie de raționament cred că nu este nici o diferență de unde provin veniturile sau dacă organizația pune accent în mod disproporționat pe profiturile comerciale. Dimpotrivă, așa spune acest argument, singura concluzie care contează este valoarea socială creată printr-o abordare inovatoare a problemelor sau nevoilor societății. Acest fenomen este subiectul nostru de interes, totul fiind contextual. Ca rezultat, linia de bază dublă sau triplă ridică întrebări interesante de cercetare, dar nu este esențială pentru conceptualizarea IS. Și distingerea acestor alte linii de bază poate să nu fie relevantă în anumite contexte. De asemenea, importantă aici este distincția dintre rezultatele sociale și cele de mediu. Unii susțin că acestea trebuie abordate separat, în timp ce alții le văd ca parte a unui singur concept. Există multe exemple de inițiative de IS îndreptate spre salvarea mediului, astfel încât acțiunea de mediu poate produce valoare socială. Mai complicată este situația în care antreprenorul social produce valoare socială într-un domeniu (să spunem sărăcia), dar cu un anumit cost de mediu. Valoarea negativă de mediu pur și simplu neagă valoarea socială produsă de inițiativa sărăciei, ar trebui să fie scăzută din valoarea socială sau ar trebui ignorată?

2.12 Diviziunea 12: Este antreprenoriatul social în mod inerent „bun” și funcționează cu adevărat?

Penultima noastră diviziune se referă la bunătatea percepută a IS. După cum notează unii experți, marea narațiune a antreprenoriatului social cuprinde, printre altele, un nivel ridicat de univocitate, lipsă de ambiguitate, unilateralitate, precum și o schimbare cvasi-religioasă. IS sunt bune datorită bunătății înăscute implicate în crearea valorii sociale și este chiar mai bună în măsura în care aduce practici de afaceri solide la abordări altfel mai puțin eficiente ale creării de valoare socială. Este abordat ca un gardian al virtuții și moralității și se bazează pe un scenariu de schimbare socială armonioasă. Contrapoziția este că, chiar dacă antreprenoriatul social se bazează pe bune intenții, aproape întotdeauna are ca rezultat rezultate negative sau externalități. De exemplu, au fost furnizate dovezi cu privire la o serie de rezultate adverse ale mișcării microcreditelor în baza contextelor piramidale. Dincolo de aceasta, schimbarea socială care face parte din orice inițiativă de IS de succes poate avea costuri economice, sociale, psihologice și emoționale pe care nu





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

se poate decât spera să fie depășite de beneficiul social. IS reprezintă o alocare a resurselor societale, ceea ce implică un cost de oportunitate care, din nou, se speră să fie mai mic decât rentabilitatea socială a investiției generată. În consecință, ar părea important să recunoaștem potențialul acestor costuri diferite de a depăși beneficiile și, astfel, să punem sub semnul întrebării orice inițiativă IS pe această bază. Chiar dacă costurile sociale majore sunt estimate și luate în considerare în ecuație, nu suntem deosebit de buni la evaluarea performanței și impactului social. Eficiența inițiativelor de antreprenoriat social nu este, de asemenea, bine stabilită. Argumentul conform căruia concentrarea contemporană asupra utilizării practicilor de management eficiente sporește eficiența acestor eforturi sugerează că eforturile istorice de creare a valorii sociale au fost ineficiente, dar există puține dovezi ale eficienței relative a majorității întreprinderilor sociale.

### 2.13 Diviziunea 13: IS au o legitimitate recunoscută societal?

Măsura în care antreprenoriatul social este o subcategorie a antreprenoriatului de masă, un domeniu de sine stătător sau are o altă casă disciplinară este o întrebare deschisă. Este similar cu etica în sensul că este înrădăcinată într-o singură disciplină, dar este condusă în mod inerent de contribuții din toate disciplinele? Domeniul antreprenoriatului se referă în mod obișnuit la IS ca un subdomeniu, în care aspectele antreprenoriatului convențional pot fi aplicate direct (de exemplu, recunoașterea oportunităților, valorificarea resurselor, diminuarea riscurilor, propunerea de valoare, planul de afaceri, și modelul de afaceri). Din această perspectivă, antreprenoriatul social nu este pur și simplu „ca” antreprenoriat, ci este antreprenoriat. Atât antreprenoriatul, cât și IS sunt activități bazate pe acțiune, în care inițiatorul construiește o nouă realitate socială și o mare parte din ceea ce funcționează iese printr-un proces de încercare și eroare, învățare și adaptare. În același timp, măsura în care această relație este îmbrățișată de oamenii de știință în domeniul antreprenoriatului este discutabilă. Deși cursurile de antreprenoriat social sunt oferite ca parte a curriculumului de antreprenoriat în multe școli de afaceri (poate pentru a umple un gol), ele sunt oferite frecvent și de departamente din afara școlilor de afaceri. Reviste de top în antreprenoriat și management publică relativ puține articole despre antreprenoriatul social. Unitățile academice din școlile de afaceri angajează rareori specialiști în antreprenoriat social pentru posturi de titularizare și majoritatea nu au stabilit o cale de carieră pentru un savant axat exclusiv pe antreprenoriatul social. Este rar să găsești programe de antreprenoriat



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

în care a fost stabilită o agendă de cercetare specifică în IS și este susținută activ. La un nivel mai fundamental, ne-am putea pune la îndoială măsura în care descoperirile academice în antreprenoriatul mainstream informează progresele cercetării în arena IS și cât de mult teoriile, principiile, conceptele și cadrele care sunt esențiale pentru antreprenoriatul mainstream sunt cele mai eficiente atunci când care se ocupă de crearea de valoare socială. Ne întrebăm cât de mult din antreprenoriat este forțat să se potrivească contextului IS atunci când nu se aplică în mod natural. Cu siguranță se pot adapta concepte precum modelul de afaceri sau matricea de evaluare a oportunităților la contextul IS, dar ar putea exista instrumente mai bune construite pe diferite baze conceptuale? Există aspecte noi ale IS care reprezintă mai mult decât simple nuanțe.

Valoarea socială este mai puțin concretă decât valoarea economică și mult mai greu de măsurat atât din punct de vedere calitativ, cât și cantitativ. Măsurarea acestuia poate diferi dramatic de la un context la altul. Mai mult, o mare parte din valoarea socială creată nu este capturată de către antreprenorul social, deoarece mecanismul prețului, măsurarea profitului și arhitectura aferentă preluate de pe piață (de exemplu, o bază focală de clienți, avantaj competitiv) s-ar putea să nu se aplice direct. Alte concepte, cum ar fi deținerea de capitaluri proprii, structurile tranzacțiilor și o strategie de ieșire, pot fi mai puțin semnificative. Alternativ, rolurile acțiunii comunitare, mobilizarea diverselor părți interesate, confruntarea, negocierea politică și promovarea schimbării comportamentale sunt mai centrale pentru IS.

Aceste diferențe centrale ridică întrebarea dacă IS este mai bine abordată ca domeniu de sine stătător. Această posibilitate (sau cel puțin distanțarea suplimentară a IS de antreprenoriatul mainstream) este susținută aparent de unii critici care deplâng faptul că în loc să fie văzut ca un instrument de tulburare a convențiilor guvernamentale, paradigmatelor sau sistemelor (economice) dominante, antreprenoriatul social este în mare parte văzut ca un instrument pragmatic pentru extinderea formelor antreprenoriale în sfera socială, pentru economisirea banilor din impozite sau pur și simplu pentru a face oamenii și organizațiile din sectorul non-profit mai responsabili. În orice caz, acțiunile antreprenorilor sociali ar trebui să-i îndepărteze atât de normele existente de antreprenoriat, cât și de normele existente ale organizațiilor nonprofit, sugerând că trebuie definite noi norme și extind modul în care IS a evoluat ca domeniu de sine stătător, dar unul care, pe de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

o parte, și-a însușit un amestec de logici, practici și discursuri ale paradigmatelor preexistente pentru a obține legitimitate, în timp ce, pe de altă parte, se bazează în cele din urmă pe logica pieței libere. Drept urmare, IS nu reușește să se confrunte cu relațiile de putere care împiedică schimbarea socială. În loc să reprezinte un canal suplimentar sau complementar pentru abordarea nevoilor sociale, IS ar putea fi problematică deoarece deviază energia, concentrarea, capacitatea și atenția de la acțiunea publică colectivă (și) la acțiunea privată individuală. Există și abordarea că IS a apărut prin încălcarea (nu înlocuirea) acestor domenii existente într-un mod care ar putea face imposibilă atingerea stabilității pe termen lung sau a coerenței globale. În ultimă analiză, lipsa limitelor definite și a spațiului exclusiv destinat IS le fac fragile și vulnerabile la contactul cu sau conflictul cu alte abordări atât antreprenoriale cât și sociale. Concluzia unor astfel de critici ar părea că, ca domeniu distinct, IS trebuie să fie eliberată pentru a evolua într-un mod diferit decât a făcut-o. Din această perspectivă, ea a apărut ca o formă de neoliberalism care subminează drepturile cetățenilor și înlocuiește obiectivul justiției sociale cu controlul social bazat pe valorile antreprenorilor sociali. În plus, are limitări morale serioase bazate pe dependența sa de dogmatismul pieței și de autosuficiența economică. Astfel, în loc ca modelele de afaceri și comerciale să fie esențiale pentru IS, un cadru de advocacy și schimbare socială ar trebui să fie piesa centrală.

### 3. Unde ne duce asta? Găsirea unui teren comun

Perspectivile disparate reflectate în aceste dezbinări împiedică IS ca domeniu? Răspunsul ar părea a fi un „da” necalificat. Din punct de vedere descriptiv, avem puține date despre cât de multă activitate IS are loc, de unde își are originea, măsura în care ia forme diferite, gradul în care se extinde și impactul său net. Pentru ca IS să treacă la următorul nivel trebuie să revizuim două întrebări de bază:

1. Unde găsim antreprenoriatul în IS? Aici, poziția noastră este cea care nu se referă atât la crearea de entități, surse de venit derivate intern sau dependența de practicile profesionale de management. În schimb, preocuparea noastră este aplicarea mentalității antreprenoriale la toate activitățile și provocările implicate în realizarea cu succes a schimbării sociale.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

2. Unde găsim socialul în IS? Sugestia noastră este că aceasta implică nu doar nevoia socială care este abordată, ci și procesele sociale, relațiile și dinamica necesare pentru a rezolva problemele comunității în moduri inovatoare.

Pe baza acestui fundament, este posibil să se încadreze toate perspectivele reflectate în divizări dacă ne reconsiderăm direcția pe care IS pare să o fi luat ca domeniu de studiu și practică. Deși antreprenoriatul general are multe de oferit, există limite în ceea ce privește cât de mult poate sau ar trebui să informeze IS. Sugestiile conform cărora IS reprezintă doar un context pentru studierea fenomenului mai larg al antreprenoriatului servesc doar la înăbușirea domeniului. Mișcarea ulterioară a IS în direcția practicii convenționale de afaceri poate înstrăina oamenii de alte domenii – domenii care oferă perspective bogate asupra schimbărilor sociale, negocierii politice, mobilizarea comunității, structurile sociale, conștiința de clasă, formarea coaliției, dinamica puterii instituționale și subiecte conexe. În afară de perspectivele privind natura mentalității antreprenoriale și modul în care aceasta poate fi alimentată, poate cea mai mare contribuție a antreprenoriatului de masă este perspectiva procesului. În cadrul IS, ne preocupăm procesul de creare a valorii sociale prin combinații unice de resurse pentru a aborda problemele sociale. Acest proces servește apoi ca o platformă pentru adaptarea numeroaselor perspective cuprinse în diviziunile de mai sus și poate ajuta la impulsivarea agendei de cercetare în curs.

Cele două pietre de temelie ale acestui model de proces sunt inovarea socială și crearea de valoare socială. Ca rezultat, se face o distincție între esența IS și tipurile de activități care servesc drept conducte, facilitatori și arhitectură de susținere. Permiteți, dar nu solicitați, să fie creată sau chiar să existe o organizație, pe care să se bazeze pe orice anumit tip de sursă de venit și să fie încorporate strategii comerciale și practici profesionale de management. Permiteți atât persoane fizice, cât și colective care operează într-o mare varietate de contexte, inclusiv în sectorul privat și în cel public.

Includem multe activități care nu sunt legate în mod explicit de ipotezele, logica sau valorile pieței. În cele din urmă, scalarea și evaluarea ar putea să nu se aplice sau să apară întotdeauna.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

În plus, IS ar părea, pe baza acestor diviziuni, a fi o chestiune de grad. Căutarea unei noi soluții la o problemă socială care este relativ mai scăzută în inovație, asumare de riscuri și proactivitate este încă o formă de IS. În mod similar, permitem variabilitatea în ceea ce privește cantitatea de valoare creată, ce fel de scară este atinsă (dacă există) și cantitatea de impact social care rezultă. De asemenea, trebuie să reținem că IS nu este un proces liniar. Crearea de valoare socială este adesea dezordonată și ineficientă, mai ales în etapele formative. Procesul este haotic, imprevizibil și incontrollabil. Etapele interacționează și se suprapun și pot fi urmate simultan, cu bucle de feedback în care evoluțiile dintr-o etapă necesită reexaminarea unei etape anterioare. Activități precum inovarea și alocarea de resurse sunt în desfășurare. În cele din urmă, este un proces emergent cu învățare și adaptare continuă, în care ceea ce se creează este adesea destul de diferit de ceea ce intenționa.

În cele din urmă, procesul IS poate fi influențat de o varietate de logici, se evidențiază importanța logicii civice și tensiunile dintre aceasta și logica pieței. În esență, IS este o formă de dezvoltare și, ca atare, oferă o formă de logică civică (și potențial a altor logici) ca filozofie călăuzitoare: dezvoltarea umană integrală. Aceasta sugerează că antreprenorii sociali trebuie să privească în mod holist atât conceptul de valoare socială, cât și oamenii afectați de producția și livrarea acestuia, că valoarea în IS ar trebui să fie co-creată de către antreprenorii sociali, beneficiari și alte părți interesate. Antreprenorii sociali trebuie să fie încorporați în contextul lor comunitar. A fi mai mult se referă la potențialul IS de a împuternici indivizii, grupurile și comunitățile în serviciul binelui comun.

Incertitudinea cu privire la disponibilitatea finanțării guvernamentale și declinul relativ al filantropiei au determinat organizațiile conduse de misiuni, inclusiv organizațiile tradiționale non-profit și întreprinderile sociale, să exploreze o varietate de strategii pentru a-și susține viabilitatea financiară. Întreprinderile sociale, ca formă distinctă de organizație, urmează logica de bază a urmării misiunilor sociale printr-o abordare de afaceri. Alegerea unei strategii adecvate de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

generare a veniturilor care să susțină misiunea aleasă este întotdeauna esențială pentru sustenabilitatea pe termen lung a unei întreprinderi sociale.

Pe de o parte, se așteaptă ca întreprinderile sociale să-și atingă viabilitatea financiară în principal prin obținerea unui excedent/profit suficient de pe piață, mai degrabă decât bazându-se în mare măsură pe granturi sau donații, având în vedere „abordarea sa de afaceri”. Pe de altă parte, generarea de venituri a întreprinderilor sociale se poate baza pe strategia „încasărilor mixte”. Diversificarea veniturilor care combină subvenții și contracte guvernamentale, veniturile obținute, contribuțiile de la persoane și instituții și veniturile din investiții este văzută ca o strategie eficientă pentru a construi sustenabilitatea și stabilitatea pe termen lung pentru majoritatea organizațiilor non-profit și companiilor comerciale și chiar și pentru guvern și indivizi. Deși impactul diversificării veniturilor asupra sănătății financiare a fost examinat pe larg, astfel de studii au dat rezultate contradictorii.

Venitul câștigat joacă, în general, un rol major, adesea dominant, în finanțarea mai multor tipuri de întreprinderi sociale și este supus naturii abordării lor economice. Unii observatori au evidențiat nivelul veniturilor de pe piață și au raportat că cel puțin 50% din resursele unei întreprinderi sociale provin din vânzări pe piață, înainte de a putea fi privite ca o „întreprindere socială sustenabilă”. Cu toate acestea, un astfel de flux de venit dominant este problematic și departe de realitatea de teren în multe școli de gândire. Întreprinderea socială ar trebui înțeleasă prin combinarea principiilor interesului. Finanțarea organizațiilor hibride bazate pe misiuni se confruntă cu o gamă variată de constrângeri. Piața nu găzduiește cu ușurință bunuri și servicii care nu pot fi vândute pentru profit. Una dintre strategiile mai larg acceptate pentru a menține stabilitatea veniturilor se bazează pe ideea de diversificare a veniturilor.

Beneficiile diversificării veniturilor asupra sănătății financiare au fost testate și discutate pe scară largă în sectoarele de afaceri și non-profit. Unii cercetători au descoperit că diversificarea veniturilor poate reduce vulnerabilitatea financiară, poate minimiza volatilitatea veniturilor, poate crește autonomia financiară și poate îmbunătăți comunitatea. Cu toate acestea, problema diversificării este complexă și ambiguă.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Gestionarea veniturilor din diferite surse poate crește semnificativ costurile administrative și de strângere de fonduri, împreună cu riscul de derivă a misiunii. Sursele eterogene de venit pot deplasa atenția unei IS către diverși finanțatori, mai degrabă decât către beneficiari. În ultimii ani, finanțarea întreprinderilor sociale a fost descrisă ca fiind o constrângere severă asupra creșterii sectorului. Cu toate acestea, diversitatea veniturilor și relația acestora cu sănătatea financiară a unei întreprinderi sociale nu au fost examinate suficient. Un venit câștigat mai mare va îmbunătăți sănătatea financiară a întreprinderilor sociale, având în vedere natura dimensiunilor lor economice și antreprenoriale? Ar trebui structura veniturilor să varieze în funcție de domeniile în care își desfășoară activitatea? Ar trebui întreprinderile sociale să urmărească surse diversificate de venituri sau ar trebui să se concentreze pe un singur flux de venituri sau pe câteva fluxuri de venituri?

Întreprinderile sociale se confruntă cu un nivel ridicat de complexitate și logici concurente în operațiunile și formularea strategiei lor în ceea ce privește misiunile, structurile organizaționale, resursele de venituri, resursele umane și standardele de performanță, printre alte aspect. De exemplu, întreprinderile sociale nu numai că trebuie să genereze venituri suficiente pentru a reinvesti în operațiunile lor de afaceri pentru a menține sustenabilitatea organizațională, dar au nevoie și de investiții susținute în proiectele lor sociale pentru a menține legitimitatea organizațională, mai ales atunci când misiunile lor sociale nu sunt în concordanță cu activitățile lor de afaceri. Spre deosebire de organizațiile non-profit tradiționale, întreprinderile sociale ar trebui să genereze profituri/excedent care să aibă un impact social, mai degrabă decât să gestioneze fonduri doar pentru a acoperi costurile. Venitul poate fi generat dintr-o varietate de surse – venitul realizat; subvenții și contracte guvernamentale; contribuții de la persoane fizice, fundații și corporații; și randamentul investiției. Fiecare tip de venit joacă un rol specific în finanțarea unei întreprinderi sociale.

Venitul obținut este un concept larg și include taxe directe pentru serviciile legate de misiune, profiturile din cadrul întreprinderilor comerciale (profitul generat din activitatea de maximizare a profitului fără legătură cu misiunea socială), taxele de membru și veniturile din evenimente speciale. În prezent, întreprinderile sociale sunt încurajate să se comporte ca întreprinderile care fac comerț. Venitul obținut joacă adesea un rol dominant, sau cel puțin un rol substanțial, în finanțarea întreprinderilor sociale. Venitul câștigat este văzut ca cea mai valoroasă sursă de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

venit pentru întreprinderile sociale și contribuie în mare măsură la furnizarea de fonduri nerestricționate cu mai multă autonomie pentru a sprijini misiunea unei organizații; aceasta permite organizațiilor să nu se limiteze la furnizarea de servicii specifice asupra cărora fondatorii sau contractorii au convenit. Venitul obținut este din ce în ce mai văzut ca o cale de reducere a dependenței întreprinderilor sociale de granturi sau donații și de creștere a autonomiei. Tranzacționarea de succes generează un nivel suficient de excedent și permite întreprinderilor sociale să funcționeze efectiv în concordanță cu misiunea lor. Cu toate acestea, dependența excesivă de venitul câștigat poate fi problematică. Există o gamă largă de opțiuni de tranzacționare pentru întreprinderile sociale (vânzări directe, vânzări indirecte, contracte de servicii, vânzare cu amănuntul și conducerea unui magazin de caritate), în timp ce fac distincția între activitățile de tranzacționare legate de misiune și cele care nu au legătură cu misiune.

Întreprinderile sociale trebuie să fie precaute atunci când aleg activități generatoare de venituri, mai ales atunci când acestea nu au legătură cu scopul social, deoarece acest lucru poate duce la o deviere a misiunii, care poate afecta reputația unei întreprinderi sociale. Mai mult, generarea de venit câștigat necesită anumite abilități și expertiză în strategia de afaceri și marketing, împreună cu alte abilități de management al afacerilor, care ar putea să nu fie disponibile tuturor întreprinderilor sociale. Adăugarea sau extinderea strategiei de venit câștigat în portofoliul unei întreprinderi sociale necesită o evaluare deliberată.

Dintre toate fluxurile de venit, venitul câștigat este văzut ca sursa primară de venit, deoarece întreprinderile sociale sunt, în esență, „o soluție de piață la problemele sociale”. Acest punct de vedere este larg acceptat de școala de gândire a „venitului câștigat”. „Abordarea comercială non-profit” înseamnă că întreprinderile sociale se bazează în principal pe resursele pieței. Cu toate acestea, nivelul veniturilor realizate nu poate fi considerat un criteriu pentru a distinge întreprinderile sociale de organizațiile nonprofit tradiționale. Dar întreprinderile sociale ar trebui să suporte un nivel semnificativ de „risc economic”, mai degrabă decât un „risc de piață”. Suportul riscului economic se referă la faptul că viabilitatea financiară a întreprinderilor sociale depinde de eforturile membrilor acestora de a asigura resurse adecvate pentru susținerea misiunii sociale. Pe de altă parte, ponderea fiecărui venit va depinde cel puțin parțial de domeniul în care își desfășoară activitatea o întreprindere socială. De exemplu, organizațiile care operează în



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

subsectorul asistenței medicale pot atrage mai ușor granturi și contracte de la guvern decât organizațiile din alte subsectoare.

### Diversificarea veniturilor și sănătatea financiară

Sănătatea financiară este un concept cu mai multe fațete care a fost definit diferit în majoritatea studiilor compusă din 2 două elemente mari – capacitatea financiară și sustenabilitatea financiară – care au fost utilizate pe scară largă. Există, de asemenea, alte măsuri utilizate pentru prezicerea sănătății financiare, cum ar fi lichiditatea, solvabilitatea, marja, flexibilitatea, volatilitatea și profitabilitatea. Diversificarea veniturilor întreprinderilor sociale și sănătatea financiară trebuie studiate într-un context mai larg. Dintr-o perspectivă istorică și logica de evoluție a întreprinderilor sociale, o întreprindere socială a fost considerată a fi la punctul de trecere între sectoarele de stat, privat și voluntar/comunitar, condusă de o combinație de interes general, interes reciproc și interes de capital. Întreprinderile sociale ca organizații hibride pot lua mai multe forme, cum ar fi comerțul non-profit/organizații caritabile, cooperative sociale, afaceri sociale și spin-off din sectorul public, în funcție de măsura în care combină interesele și resursele altor sectoare (mai pe jargon prosaic – SRL, asociație, fundație, cooperativă, CAR).

Construirea conexiunilor cu comunitatea și consolidarea integrării comunității a fost văzută ca o altă explicație pentru diversificarea fluxului de venituri organizațiilor non-profit. Diversificarea veniturilor prin expunerea la mai multe audiențe și crearea de rețele oferă mai multă integrare în comunitățile locale, extinzând astfel misiunea organizațiilor non-profit. Pe scurt, multe studii au considerat diversificarea veniturilor ca fiind unul dintre indicatorii eficienței ai sănătății financiare.

Cu toate acestea, diversificarea veniturilor este considerată o sabie cu două tăișuri care aduce recompense mai mari, precum și riscuri și complexitate mai mari. Fluxurile de venituri diferite au ca rezultat riscuri și costuri diferite. Teoria modernă a portofoliului sugerează că organizațiile non-profit ar trebui să-și maximizeze rentabilitatea prin diversificare doar cu prețul riscurilor acceptabile. Pe lângă riscurile crescute concentrarea veniturilor este benefică pentru eficiența organizațională, mai ales pentru că poate reduce costurile administrative (de exemplu, bani, timp, resurse umane). Deși diversificarea veniturilor poate oferi



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

beneficii, ea poate avea ca rezultat, de asemenea, obiective contradictorii care conduc la deviația misiunii. Având surse de venituri eterogene, organizațiile non-profit trebuie să îndeplinească cerințele diferitelor părți interesate și ale diferitelor surse de finanțare, chiar dacă acestea nu pot face neapărat parte din misiunile lor sociale majore.

Rolul diversificării în organizațiile non-profit și companiile comerciale are unele asemănări cu diversificarea în întreprinderile sociale. De exemplu, dependența puternică de o singură sursă de granturi sau contracte poate lăsa o întreprindere socială vulnerabilă, în pericol sau incapabilă să obțină autonomie. În special, o întreprindere socială trebuie să facă diferența între activitățile legate de misiune și activitățile nelegate de misiune dintre sursele mixte de venit. Dacă întreprinderile sociale depind în exces de veniturile generate din activități care nu au legătură cu misiunile lor sociale, aceasta poate duce la deviația misiunii .

Pe scurt, deși favorabilitatea diversificării veniturilor a fost revizuită de studii non-profit și de afaceri, există puține dovezi empirice pentru a explora relația dintre diversificare și sănătatea financiară în funcționarea întreprinderilor sociale.

Această analiză deviază puțin de la privirea clasică a venitului și accede la o privire mai potrivită și mai extinsă a venitului întreprinderilor sociale sub forma resurselor, și în special ia în considerare coordonarea resurselor în întreprinderile sociale IS care urmăresc scopuri sociale, de sănătate, educaționale, culturale și de mediu. În astfel de sisteme, problema coordonării resurselor este una de alocare și distribuire a resurselor în vederea realizării unor astfel de scopuri. Aceste scopuri sunt, în general, interpretate în termeni de activități economice și procese organizaționale care pot duce la îmbunătățiri ale condițiilor așa-numitelor părți interesate cele mai slabe (vulnerabile, defavorizate, dar nu exclusiv), inclusiv a generațiilor viitoare și a societății în ansamblu.

Existența IS-urilor demonstrează că obiectivele organizațiilor economice nu pot fi definite în mod unic prin acțiuni individuale interesate și maximizarea profitului. Mai degrabă, se spune că IS-urile cuprind o pluralitate de motivații individuale în sprijinul obiectivului lor social. Limitarea motivației profitului prin constrângerea distribuției non-profit este de asemenea considerată a favoriza apariția și puterea motivațiilor intrinseci și pro-sociale. Prin însăși natura lor, scopurile sociale și



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

motivațiile și rolurile cu mai multe fațete în IS sunt apropiate de ideea primatului societății asupra pieței. În acest context, piața nu oferă principiile principale de coordonare a resurselor. Coordonarea pieței este cel mai adesea funcțională pentru a face schimb de câștig, susținută de motivații interesate, de obicei monetare, chiar dacă mecanismul prețului în sine poate include și motivații care nu se caută pe sine (de exemplu, prețurile pot fi scăzute pentru a ajuta persoanele care au nevoie de un anumit serviciu dar nu au posibilitatea de a plăti). În consecință, o analiză a resurselor IS-urilor trebuie să exploreze soluții care să cuprindă piața și, în același timp, să depășească o perspectivă exclusiv centrată pe piață. Pentru a dezlega specificul IS-urilor și soluțiile lor de coordonare a resurselor, această analiză se bazează pe conceptualizarea sistemelor de integrare a resurselor.

În sistemele cu prezență puternică a IS, mecanismele de coordonare a resurselor sunt atât sociale, cât și economice, iar răspândirea IS nu dă naștere unei diviziuni puternice între sfera socială și cea economică, întrucât IS par să întruchipeze aspectele sociale ireductibile ale economiei. Pentru a exemplifica, luați în considerare că unele dintre serviciile furnizate în prezent de IS au fost oferite în mod tradițional folosind soluții instituționale publice. Cu toate acestea, IS operează în cadrul sistemelor de piață, dar din cauza obiectivelor și caracteristicilor lor economice, ele nu sunt „subjugate” mecanismului pieței ca alte forme de întreprindere. Mai degrabă, IS se organizează în cadrul piețelor, dar acordă întâietate elementului social sau de mediu, utilizând astfel piața fără a depăși societatea. În același timp, IS pot funcționa complementar și uneori în substituția bunăstării publice și pot deveni destinatari ai transferurilor publice de la autoritățile centrale, devenind astfel parte a procesului de redistribuire centralizată. Mai multe experiențe indică faptul că IS este un nod sau o parte dintr-un sistem populat de actori multipli care cooperează pentru a-și integra resursele și pentru a reinvesti surplusul în scopuri de interes public. În cadrul IS, se așteaptă ca actorii să coopereze în principal, și uneori doar, în jurul normelor de reciprocitate, deși poate fi dificil de înțeles cum reciprocitatea este aplicată în practică de către aceste forme de afaceri. Cu toate acestea, există o marjă mare de interacțiune între IS, întreprinderile private și administrațiile publice. Modurile de producție centrate pe stat, pe piață și bazate pe reciprocitate se suprapun și se intersectează și pot fi instituționalizate prin acorduri formale în cadrul și între organizații (de exemplu,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

parteneriate public-privat) sau aranjate informal între comunități de actori care se asociază pe baza a valorilor comune împărtășite și a motivațiilor complementare.

Obiectivul acestei analize este de a discuta modul în care IS contribuie la încorporarea normelor de reciprocitate în producția economică și de a evidenția soluțiile instituționale care stau la baza sistemelor de producție centrate pe urmărirea scopurilor sociale.

Karl Polanyi (1977) prezintă redistribuirea, reciprocitatea și schimbul ca trei forme de integrare a resurselor, care apar în cadrul unei societăți. Acestea sunt mișcări instituționalizate de bunuri și persoane, care au funcția de a păstra mijloacele de trai umane și afectează localizarea resurselor, sau tranzacțiile care au ca rezultat schimbarea proprietății. Redistribuirea are loc cu două mișcări opuse: una spre centru, unde se acumulează resursele, și una ulterioară către periferie, când resursele sunt redistribuite. Pe de altă parte, Polanyi a definit reciprocitatea ca o mișcare a resurselor între subgrupuri în poziții analoge sau simetrice în cadrul unei comunități mai mari. În cele din urmă, schimbul este definit ca o mișcare a resurselor între două puncte aleatorii poziționate oriunde în sistem, pe baza unei noțiuni de echivalență. Structuri instituționale diferite stau la baza fiecărei forme de integrare. Redistribuirea presupune prezența unui centru consolidat, care este legitimat să exercite autoritatea; reciprocitatea necesită o structură simetrică care să unească doi sau mai mulți actori; schimbul poate presupune existența unei piețe și utilizarea banilor. Combinația dintre practicile derivate din existența unei piețe de autoreglementare și din politicile redistributive care restaurează capacitatea societăților de a prospera în ciuda eșecurilor pieței, au lărgit sfera soluțiilor de piață, pe de o parte, și amploarea intervenției sociale. pe de altă parte, ajungându-se la crearea unui model de dezvoltare care se limitează la doi jucători majori- statul și piața. Cu toate acestea, mai recent, interacțiunile bazate pe reciprocitate au recăpătat o oarecare pondere în mai multe țări, după cum a fost semnalat de creșterea economiei sociale. Conceptul polanyian de reciprocitate, definit ca relații multilaterale simetrice între grupuri, poate fi reinterpretat fructuos în societățile contemporane, așa cum este exemplificat de unele contribuții care tratează economia socială și economia partajată. Interacțiunea dintre diferitele grupuri sociale din interiorul comunităților și între diferitele grupuri de părți interesate în guvernarea organizațiilor cu orientare socială (non-profit, întreprinderi și cooperative sociale, companii de interes comunitar etc...) nu se bazează numai pe





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

schimburi de piață , controlul ierarhic sau mișcările redistributive ca mecanisme de coordonare dominante, dar prezintă în schimb o rețea de acțiuni și așteptări reciproce care nu sunt neapărat reciproce, echivalente și sincronice, ci toate sunt îndreptate către urmărirea unor scopuri sociale comune. De exemplu, guvernarea Întreprinderilor Sociale de Integrare în Muncă (WISE) conjugă motivațiile, experiențele, așteptările și scopurile lucrătorilor sociali, voluntarilor, lucrătorilor plătiți, utilizatorilor și administratorilor locali pentru a crea valoare socială în favoarea beneficiarilor și a comunității în general. Fiecare grup este conștient de obligația de a corespunde acțiunilor pozitive ale altor grupuri cu acțiuni care nu reprezintă schimburi reciproce, dar îndeplinesc o misiune socială.

### Caracteristicile modelului IS și soluțiile sale de coordonare

Modelul organizațional al întreprinderii sociale arată modele diverse de apariție și dezvoltare în diferite contexte sociale și diferite țări. Cu toate acestea, chiar și ținând cont de variații istorice și instituționale puternice, se poate spune că IS-urile au apărut în cadrul societății civile sub impulsul activismului social, în contexte care nu pot fi reduse nici la concurența de piață, nici la intervenția autorităților publice. Scopul acestui tip de inițiative antreprenoriale a fost acela de a rezolva problemele societale, cum ar fi furnizarea de servicii de îngrijire și integrarea în muncă a persoanelor dezavantajate, acolo unde piața și autoritățile publice nu au vrut sau nu au putut să ofere o aprovizionare adecvată. Originile culturale și ideologice variază, de asemenea în diferite țări. În majoritatea țărilor, IS-urile provin din înfruntarea deficiențelor administrațiilor publice de a răspunde creșterii, complexității și diversificării nevoilor de bunăstare, și nu numai ca o consecință a crizei economice și a finanțelor publice (în special în Europa de Vest), sau a mai multor reforme mai puțin radicale. În mod diferit, în țările foste comuniste, în care coordonarea statală era atotcuprinzătoare, IS-urile sunt văzute ca organizații care pot umple golurile lăsate de autoritățile de stat, mai degrabă decât ca inovatori în domeniul bunăstării încorporați social. Șomajul, sărăcia și dezechilibrele distributive ale veniturilor și bogăției reprezintă o a doua dimensiune emergent, evidențiată prin mai multe categorii de IS: (i) mutuale care furnizează servicii propriilor membri; (ii) organizații caritabile comerciale care stabilesc activități comerciale secundare pentru a strânge fonduri pentru a urmări obiective caritabile; (iii) spin-off din sectorul public care gestionează servicii prestate anterior de autoritățile publice; (iv) noi instituții sociale și întreprinderi nou-înființate de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

antreprenori sociali (de exemplu, întreprinderi „verzi” și de comerț echitabil) pentru a urmări scopuri sociale, în urma valului spontan de noi inițiative și a definirii cadrelor juridice inițiale.

Complementar, alți autori discută despre relevanța organizării și inovației autonome de jos în sus (începute de grupuri de cetățeni) pentru creșterea IS în Europa, chiar dacă intervenția statului menține un important rol contractual și financiar prin achiziții publice și licitații. Există o varietate puternică de inițiative care sunt cel mai adesea de definite jos în sus, dar pot fi și de sus în jos. Cele mai multe WISE sunt lansate de societatea civilă, de ex. de asistenți sociali și asistenți medicali, intermediari ai asociațiilor, membri ai sindicatelor, părinți ai persoanelor cu o anumită formă de dizabilități, rezidenți, colective familiale, comunități creștine, asociații comunitare care exploatează scheme de auto-angajare. Organizațiile de voluntariat non-profit sunt, de asemenea, comune.

Întreprinderile sociale ca modalitate specifică de coordonare socială și economică

Argumentele de mai sus sugerează posibilitatea ca IS să reprezinte contextul organizațional contemporan în care se poate analiza combinația posibilităților de coordonare studiate de Polanyi. IS sunt poziționate în linii mari în sectorul economiei sociale, care include alte forme de organizații nonprofit. Acestea din urmă – spre deosebire de IS – nu au fie elementul de afaceri (de exemplu, asociații, fundații, societăți de ajutor reciproc), fie limitează producerea de beneficii către membri (de exemplu, majoritatea întreprinderilor cooperative), în timp ce fundațiile pot promova scopuri care nu sunt orientate către creșterea socială sau de mediu. Spre deosebire de IS, nu toate organizațiile economiei sociale au un scop social. Mai mult, economia socială include ceea ce s-a numit „economia solidară”, care își găsește rădăcinile în tradiția și formele de solidaritate practicate de populațiile autohtone. În analiza noastră, ne concentrăm asupra organizațiilor care conjugă în mod explicit obiectivele de afaceri, cu scopuri societale și comunitare, deoarece această combinație oferă un context ideal pentru observarea celor trei modalități de coordonare. Analiza noastră sugerează că modul în care redistribuția, schimbul și reciprocitatea sunt combinate depinde de structura predominantă a societății. Modelele IS nu fac excepție de la această regulă: ele tind să reflecte contextul instituțional larg în care sunt stabilite. În țările anglo-saxone, narațiunea IS subliniază rolul antreprenorului, impulsul acestuia către inovație și succesul pe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

piață. Aceste sisteme socio-economice au o tradiție de lungă durată în ideile de piață neoliberală, unde dezechilibrele sociale sunt compensate de activitățile binevoitoare ale organizațiilor caritabile înființate de filantropi și guvernate de administratori. Pe baza acestei tradiții, IS-urile nu sunt de obicei concepute ca organizații colective bazate pe părți interesate, ci ca produs al personalității „eroice” a antreprenorului sau ca produs filantropic al responsabilității sociale corporative a marilor investitori corporativi. În mod constant, la un nivel instituțional mai formal, limitările acțiunii antreprenoriale, cum ar fi constrângerile de distribuție și blocarea activelor, sunt minime sau nu sunt necesare, astfel încât să deschidă finanțarea IS investitorilor privați. În mod diferit, în sistemele socio-economice cu bunăstare mai centralizată și condusă public, tradiție de reglementare și corporativă mai puternică și o experiență de cooperare încorporată, IS tind să provină din comunități de utilizatori și lucrători. Ele sunt concepute ca asociații colective în care antreprenorul individual are un rol limitat. Inovația socială și organizațională provine dintr-un proces de coproducție între utilizatori și sectorul public, ca în Suedia, deși o abordare de coproducție a serviciilor este prezentă acum în majoritatea țărilor europene. Cu aceeași logică, IS pot cere ca autoritățile publice locale să fie incluse în structura de guvernare (ca și în Franța). În plus, acolo unde instituțiile își adâncesc rădăcinile în organizații de ajutor reciproc, solidaritate și grupuri de autoajutorare, IS acordă o mare importanță guvernării colective și pot favoriza partajarea controlului strategic cu o pluralitate de părți interesate, inclusiv voluntari. Analiza noastră se concentrează asupra sistemelor economice în care abordarea pieței nu a fost atât de proeminentă, dar în care, în același timp, ideea asigurării bunăstării este în mare transformare. În cadrul nostru, IS abordează nevoile nerezolvate ale comunității prin implicarea comunităților de interese (cu sau fără drepturi de proprietate) prin intermediul unor pacte de cooperare partajate, utilizând în același timp schimburile și contractele pe piața privată, precum și coordonarea cu sectorul public. În astfel de contexte, IS participă la furnizarea de servicii sociale care pot fi noi sau oferite anterior de autoritățile publice. IS reinterpretează, de asemenea, o ofertă publică standardizată în termeni de servicii noi și mai personalizate, plasându-se într-un sistem de bunăstare reînnoit care integrează economia socială cu redistribuirea centrată pe stat.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Dacă, pe de o parte, IS combină diverse moduri de coordonare, ele se definesc în jurul a patru caracteristici care merg mână în mână cu restabilirea primatului societății. Aceste caracteristici sunt rezumate prin: (i) scopul social; (ii) guvernanta incluzivă; (iv) acumularea și reinvestirea excedentului; (iv) motivații non-monetare. Prima caracteristică include scopuri sociale, culturale și de mediu, pe care activitățile IS le transformă în impact social. Prin intermediul activității organizate, IS vizează furnizarea de bunuri meritorii a căror natură este determinată de specificul sectorial al activităților IS. În practica lor, IS urmăresc aceste scopuri, prin promovarea condițiilor de acces la servicii și de angajare pentru cele mai slabe grupuri din societate, păstrarea și promovarea culturii și atitudinilor creative și utilizarea durabilă a resurselor naturale. Incluziunea, a doua trăsătură, este legată, de exemplu, de guvernanta cu mai multe părți interesate și întrușipează preferința actorilor față de deciziile comune, care implică diversitate, libertate pozitivă, respect reciproc, toleranță, cooperare și comunicare de la egal la egal, utilizând în mod marginal ierarhie și coordonare de comandă și control. Incluziunea poate fi instituționalizată prin acordarea de drepturi de control unei pluralități de actori interesați. Acest lucru se poate face prin proprietate sau prin includerea comunităților de interese în controlul strategic în alte moduri substanțiale, de exemplu prin calitatea de membru al consiliului de administrație, fără proprietate. La un nivel mai puțin formal, participarea poate fi implementată prin furnizarea de platforme (nu doar on-line) care îmbunătățesc practicile de comunicare și consultare, deliberarea și responsabilitatea. A treia trăsătură, acumularea și reinvestirea surplusului, poate fi interpretată ca mecanismul predominant folosit pentru a „da înapoi” comunității. S-a demonstrat că acumularea și reinvestirea permit creșterea și extinderea activităților, accesul la servicii, finanțare, oportunități de muncă și impact social. A patra caracteristică se referă la nevoi și motivații individuale non-monetare specifice care sunt satisfăcute ca rezultat al celorlalte trei elemente. În această perspectivă, obiectivele financiare și monetare (pentru a atinge rentabilitatea și a atinge sustenabilitatea financiară în locul maximizării profitului) devin instrumentale pentru urmărirea nevoilor de nivel „mai înalt” (social și relațional), atât la nivel individual, cât și colectiv. IS-urile sunt (ca normă) capabile să satisfacă aceste nevoi oferind condiții de muncă, relații la locul de muncă și interacțiuni cu clienții, utilizatorii și alte părți interesate care privilegiază calitatea relațională. Relațiile interpersonale dețin un rol deosebit în IS, datorită specificului lor sectorial în producția de bunuri relaționale care



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

generează beneficii directe atât pentru utilizatori, cât și pentru lucrători și voluntari. Instanțele motivațiilor non-monetare includ și nevoi psihologice atașate participării și incluziunii, conducând la realizarea unor activități mai creative .

Sugerăm că coordonarea resurselor în IS și sistemele lor nu subminează natura încorporată social a activităților lor și abordează modul în care aparatul conceptual dezvoltat de Polanyi poate explica mișcările resurselor generate de IS.

De un interes deosebit sunt aranjamentele instituționale specifice care susțin relațiile de cooperare între comunitățile de interes. Discutăm, în special, acumularea și reinvestirea excedentului, participarea cu mai multe părți, deliberarea și guvernanta sistemică. Niciunul dintre aceste elemente nu este suficient în sine, dar împreună toate contribuie la calificarea reciprocității în contextul IS.

#### Acumularea și reinvestirea excedentului

Socializarea activelor este una dintre principalele soluții instituționale care au apărut istoric în diferite țări pentru a permite depășirea maximizării profitului ca obiectiv dominant al organizației și pentru a favoriza solidaritatea intergenerațională și independența financiară a organizațiilor orientate social. În termeni pur economici, socializarea activelor a fost menită să favorizeze utilizarea resurselor de capital deținute (autofinanțate) pentru a-și îndeplini misiunea socială a organizației. IS-urile prezintă într-adevăr elemente clare de socializare a activelor. Pot fi evidențiate trei modele principale: (i) Socializare completă. În acest model, toate veniturile reziduale și alte resurse sunt reinvestite în mod obligatoriu pentru a urmări obiectivele organizaționale; (ii) Socializare parțială. Acest model, care include mai multe modele naționale de IS, protejează activele de bază și patrimoniul organizației, dar este posibilă distribuția parțială a reziduurilor nete; (iii) Utilizarea fondurilor fiduciare. Activele organizației sunt îndepărtate de sub controlul membrilor și gestionate de administratori în urmărirea scopurilor organizaționale. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor sunt legate de scopul social, deoarece susțin acumularea de resurse dedicate în prezența accesului limitat la capitalul propriu și la piețele financiare în general. În plus, ele protejează activele de riscul de abatere, în special în ceea ce privește justiția intergenerațională și introducerea coerenței, deoarece eforturile depuse în trecut





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

pentru acumularea de fonduri și active nu pot fi irosite prin comportamentul necorespunzător al membrilor în exercițiu și al părților interesate. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor pot face ca patrimoniul IS-urilor să fie remarcabil de stabil în timp și rezistent la condițiile economice negative

### Procesele deliberative și de implicare multiplă

Constrângerea care limitează distribuirea profitului este însă un dispozitiv de protecție „brut” împotriva riscului eșecului de a produce valoare societală. Deși un astfel de dispozitiv este considerat oarecum eficient în consolidarea încrederii (din moment ce reduce stimulentele de a furniza un serviciu slab în prezența asimetriilor informaționale), este posibil să se elaboreze un set mai larg de soluții instituționale care pot încuraja reciprocitatea, prin favorizarea interacțiunii și consolidarea legăturilor sociale. Reciprocitatea poate fi legată de forme de guvernare incluzivă, oficializate, de exemplu, într-un consiliu de administrație cu mai multe părți interesate. Aducerea părților interesate relevante în procesele strategice de luare a deciziilor permite evaluarea nevoilor multiple și ajungerea la decizii comune privind distribuția resurselor. Cu toate acestea, deși toți actorii relevanți au un stimulente să se implice în cooperare, ei pot să nu reușească acest lucru: comportamentele egoiste, asimetriile de putere și interesele conflictuale ar putea avea un impact negativ asupra comportamentului individual și al grupului. Aceste forțe divergente pot fi atenuate prin deliberare. Prin dezbatere, se așteaptă ca actorii să-și schimbe cunoștințele experiențiale și să evalueze critic cazurile existente, ceea ce poate duce la răspunsuri noi și la inovație în servicii și organizare. Deliberarea creează un context de relații de fond între părțile interesate și devine o componentă operațională importantă a guvernării incluzive, mai ales că diversitatea și conflictul nu sunt excluse din analiză. Putem defini nexusul deliberativ ca un spațiu relațional populat de o pluralitate de actori cu roluri diverse, unde un proces decizional comun definește alocarea și distribuția resurselor. Ideea legăturii aruncă lumină asupra naturii inter-subiective a bunăstării participanților. De exemplu, comunitățile transversale de interes sunt construite, pe de o parte, de familiile care utilizează servicii de integrare în muncă, de asistenți sociali, voluntari și administrația publică. Acești factori interesați pot fi membri ai IS și au acces la organele sale de guvernare, ocupând astfel poziții simetrice în procesele decizionale. Convergența dintre interesul propriu și cel colectiv este





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

rezultatul relațiilor reciproce, care transformă interesele specifice în interes colectiv prin interacțiuni repetate și deliberare.

Interacțiunea repetată are loc atunci când părțile interesate urmăresc, în același timp, bunăstarea generală a utilizatorilor și a lor prin autoproducție și autoconsum. Deliberarea susține deciziile privind distribuția resurselor, care, ca normă, nu respectă principiul egalității valorilor de schimb. De exemplu, lucrătorii IS tind să producă mai multă valoare decât ceea ce utilizatorii pot plăti, îmbunătățind accesibilitatea și calitatea serviciilor. Acest lucru generează efecte externe pozitive pentru comunitate și este susținut de rezultatele cercetării care demonstrează că lucrătorii apreciază recunoașterea monetară, deși au tendința de a percepe salarii mai mici decât contribuția lor reală la producția de servicii, care poate fi parțial compensată cu alte caracteristici nemonetare ale muncii. Salariile mai mici pot fi reciprocate printr-un acces mai bun la serviciu pentru utilizatorii cu venituri mai mici și prin crearea de noi provocări și oportunități de rezolvare a problemelor care generează inovare în servicii, condiții economice mai bune și securitatea locului de muncă pentru lucrători. Totuși, acest lucru nu face să dispară reciprocitatea. Mai degrabă, indică faptul că reciprocitatea poate apărea și în absența proprietății partajate, a calității de membru și a mutualității (adică între lucrătorii care dețin drepturi de membru și utilizatorii care nu au calitatea de membru, dar sunt principalii beneficiari ai întreprinderii).

### Guvernarea sistemică

Pornind din exemplul de mai sus, considerăm acum reciprocitatea la nivel sistemic. O perspectivă sistemică sau de rețea asupra coordonării complexe a resurselor ia în considerare o serie de centre de decizie formal independente, care constituie, în diferite măsuri, un sistem interdependent de relații de cooperare care modelează ceea ce poate fi numit guvernanta sistemică. Exemple sunt rețelele de cooperare care susțin coproducția de servicii comunitare, care implică familiile și alte circumscripții comunitare, administrațiile publice, instituțiile financiare, organizațiile private IS și federațiile acestora. Acest lucru permite un proces de redistribuire care favorizează membrii mai slabi. În timp ce reciprocitatea și elementele redistributive se bazează în mod normal pe natura cooperativă și simetrică a consorțiului, unde membrii consorțiului ocupă poziții egale, arhitectura sa birocratică este funcțională pentru a asigura respectarea regulilor. În alte cazuri



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

mai puțin structurate, guvernanta sistemică se poate dezvolta ca o formă de autoreglare, ca în rețelele tematice și temporare ale IS, precum și în rețelele regionale care pot apărea fără structuri organizaționale formale. Interdependențele sistemice pot contribui la inovarea regulilor sectoriale la nivelurile instituționale. În cele din urmă, aplicarea valorilor partajate la nivel de sistem oferă și o soluție la problema specificității activelor, deoarece crește coordonarea de-a lungul lanțului valoric prin sprijinirea investițiilor și a planificării pe termen lung.

Mai multe studii de caz au evidențiat importanța reciprocității, a implicării părților interesate și a resurselor socializate în urmărirea scopurilor sociale și a interacțiunii formale și informale în cadrul și între IS. O rețea complexă de sprijin reciproc între diferitele părți interesate (beneficiari și utilizatori ai serviciilor, asociații din societatea civilă, voluntari, lucrătorii plătiți și autoritățile locale) au fost construite de-a lungul timpului și integrate în guvernanta organizațională pentru a reduce excluziunea și alte costuri sociale (nevoie mai mică de subvenții publice), crescând în același timp bunăstarea socială și valoarea economică (prin creșterea ocupării forței de muncă). Întreprinderile sociale de dezvoltare comunitară și companiile deținute de angajați au demonstrat un grad puternic de încorporare și capacitate de a interacționa în protejarea patrimoniului cultural și istoric al localităților și în promovarea dezvoltării economice chiar și în perioade de criză. În toate aceste cazuri, reciprocitatea se dezvoltă într-o rețea complexă de mișcări unilaterale de servicii, resurse și informații, în care IS-urile joacă un rol esențial. Orientarea socială bazată pe construirea încrederii ajută întreprinderile mici să se supraviețuiască prin construirea de acțiuni reciproce simetrice, dar nu simultane. Întreprinderile cu orientare socială sunt echipate în mod unic pentru a construi încredere și pentru a obține informații localizate și cunoștințe tacite de la părțile interesate din din comunitate. Sprijinul reciproc este raportat că susține sustenabilitatea, în timp ce răspândirea neîncrederii a cauzat mai multe eșecuri.

Dificultatea de a explica coordonarea resurselor în organizațiile care urmăresc scopuri de interes social și general, cum ar fi IS, vine din mecanismul lor predominant, reciprocitatea, care a fost observat de antropologii din societățile primitive și tradiționale și din interpretarea sa dificilă în organizațiile contemporane. Această analiză a introdus ideea mai largă de a include o pluralitate de actori în guvernarea IS-urilor și a sistemelor acestora, dând centralitate reciprocității ca resursă substitutive pentru venit, dar fără a limita funcționarea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

interacțiunilor de cooperare la aceasta. Conceptul polanyian de reciprocitate a fost adus în analiză sugerând că mișcările resurselor se bazează pe cooperarea între diverși actori care formează comunități de interes în jurul unei provocări sociale specifice. La nivel sistemic, pactul de cooperare presupune soluții de guvernare incluzivă și reciprocitate, în timp ce utilizarea schimbului de piață și a redistribuirii prin intermediul autorității publice rămâne auxiliară. Mai multe întrebări rămân deschise. Ar fi nevoie de mai multe investigații cu privire la coerența soluțiilor de coordonare în interiorul IS și în sistemele lor relaționale. O altă problemă se referă la rolul regulilor de politică și al cadrelor juridice care sunt supuse controlului într-un număr tot mai mare de țări.

### Diversificarea veniturilor și sănătatea financiară

Incertitudinea cu privire la disponibilitatea finanțării guvernamentale și declinul relativ al filantropiei au determinat organizațiile conduse de misiuni, inclusiv organizațiile tradiționale non-profit și întreprinderile sociale, să exploreze o varietate de strategii pentru a-și susține viabilitatea financiară. Întreprinderile sociale, ca formă distinctă de organizație, urmează logica de bază a urmării misiunilor sociale printr-o abordare de afaceri. Alegerea unei strategii adecvate de generare a veniturilor care să susțină misiunea aleasă este întotdeauna esențială pentru sustenabilitatea pe termen lung a unei întreprinderi sociale.

Pe de o parte, se așteaptă ca întreprinderile sociale să-și atingă viabilitatea financiară în principal prin obținerea unui excedent/profit suficient de pe piață, mai degrabă decât bazându-se în mare măsură pe granturi sau donații, având în vedere „abordarea sa de afaceri”. Pe de altă parte, generarea de venituri a întreprinderilor sociale se poate baza pe strategia „încasărilor mixte”. Diversificarea veniturilor care combină subvenții și contracte guvernamentale, veniturile obținute, contribuțiile de la persoane și instituții și veniturile din investiții este văzută ca o strategie eficientă pentru a construi sustenabilitatea și stabilitatea pe termen lung pentru majoritatea organizațiilor non-profit și companiilor comerciale și chiar și pentru guvern și indivizi. Deși impactul diversificării veniturilor asupra sănătății financiare a fost examinat pe larg, astfel de studii au dat rezultate contradictorii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Venitul câștigat joacă, în general, un rol major, adesea dominant, în finanțarea mai multor tipuri de întreprinderi sociale și este supus naturii abordării lor economice. Unii observatori au evidențiat nivelul veniturilor de pe piață și au raportat că cel puțin 50% din resursele unei întreprinderi sociale provin din vânzări pe piață, înainte de a putea fi privite ca o „întreprindere socială sustenabilă”. Cu toate acestea, un astfel de flux de venit dominant este problematic și departe de realitatea de teren în multe școli de gândire. Întreprinderea socială ar trebui înțeleasă prin combinarea principiilor interesului. Finanțarea organizațiilor hibride bazate pe misiuni se confruntă cu o gamă variată de constrângeri. Piața nu găzduiește cu ușurință bunuri și servicii care nu pot fi vândute pentru profit. Una dintre strategiile mai larg acceptate pentru a menține stabilitatea veniturilor se bazează pe ideea de diversificare a veniturilor.

Beneficiile diversificării veniturilor asupra sănătății financiare au fost testate și discutate pe scară largă în sectoarele de afaceri și non-profit. Unii cercetători au descoperit că diversificarea veniturilor poate reduce vulnerabilitatea financiară, poate minimiza volatilitatea veniturilor, poate crește autonomia financiară și poate îmbunătăți comunitatea. Cu toate acestea, problema diversificării este complexă și ambiguă.

Gestionarea veniturilor din diferite surse poate crește semnificativ costurile administrative și de strângere de fonduri, împreună cu riscul de derivă a misiunii. Sursele eterogene de venit pot deplasa atenția unei IS către diverși finanțatori, mai degrabă decât către beneficiari. În ultimii ani, finanțarea întreprinderilor sociale a fost descrisă ca fiind o constrângere severă asupra creșterii sectorului. Cu toate acestea, diversitatea veniturilor și relația acestora cu sănătatea financiară a unei întreprinderi sociale nu au fost examinate suficient. Un venit câștigat mai mare va îmbunătăți sănătatea financiară a întreprinderilor sociale, având în vedere natura dimensiunilor lor economice și antreprenoriale? Ar trebui structura veniturilor să varieze în funcție de domeniile în care își desfășoară activitatea? Ar trebui întreprinderile sociale să urmărească surse diversificate de venituri sau ar trebui să se concentreze pe un singur flux de venituri sau pe câteva fluxuri de venituri?

Întreprinderile sociale se confruntă cu un nivel ridicat de complexitate și logici concurente în operațiunile și formularea strategiei lor în ceea ce privește misiunile, structurile organizaționale, resursele de venituri, resursele umane și standardele de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

performanță, printre alte aspect. De exemplu, întreprinderile sociale nu numai că trebuie să genereze venituri suficiente pentru a reinvesti în operațiunile lor de afaceri pentru a menține sustenabilitatea organizațională, dar au nevoie și de investiții susținute în proiectele lor sociale pentru a menține legitimitatea organizațională, mai ales atunci când misiunile lor sociale nu sunt în concordanță cu activitățile lor de afaceri. Spre deosebire de organizațiile non-profit tradiționale, întreprinderile sociale ar trebui să genereze profituri/excedent care să aibă un impact social, mai degrabă decât să gestioneze fonduri doar pentru a acoperi costurile. Venitul poate fi generat dintr-o varietate de surse – venitul realizat; subvenții și contracte guvernamentale; contribuții de la persoane fizice, fundații și corporații; și randamentul investiției. Fiecare tip de venit joacă un rol specific în finanțarea unei întreprinderi sociale.

Venitul obținut este un concept larg și include taxe directe pentru serviciile legate de misiune, profiturile din cadrul întreprinderilor comerciale (profitul generat din activitatea de maximizare a profitului fără legătură cu misiunea socială), taxele de membru și veniturile din evenimente speciale. În prezent, întreprinderile sociale sunt încurajate să se comporte ca întreprinderile care fac comerț. Venitul obținut joacă adesea un rol dominant, sau cel puțin un rol substanțial, în finanțarea întreprinderilor sociale. Venitul câștigat este văzut ca cea mai valoroasă sursă de venit pentru întreprinderile sociale și contribuie în mare măsură la furnizarea de fonduri nerestricționate cu mai multă autonomie pentru a sprijini misiunea unei organizații; aceasta permite organizațiilor să nu se limiteze la furnizarea de servicii specifice asupra cărora fondatorii sau contractorii au convenit. Venitul obținut este din ce în ce mai văzut ca o cale de reducere a dependenței întreprinderilor sociale de granturi sau donații și de creștere a autonomiei. Tranzacționarea de succes generează un nivel suficient de excedent și permite întreprinderilor sociale să funcționeze efectiv în concordanță cu misiunea lor. Cu toate acestea, dependența excesivă de venitul câștigat poate fi problematică. Există o gamă largă de opțiuni de tranzacționare pentru întreprinderile sociale (vânzări directe, vânzări indirecte, contracte de servicii, vânzare cu amănuntul și conducerea unui magazin de caritate), în timp ce fac distincția între activitățile de tranzacționare legate de misiune și cele care nu au legătură cu misiune.

Întreprinderile sociale trebuie să fie precaute atunci când aleg activități generatoare de venituri, mai ales atunci când acestea nu au legătură cu scopul social, deoarece





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

acest lucru poate duce la o deviere a misiunii, care poate afecta reputația unei întreprinderi sociale. Mai mult, generarea de venit câștigat necesită anumite abilități și expertiză în strategia de afaceri și marketing, împreună cu alte abilități de management al afacerilor, care ar putea să nu fie disponibile tuturor întreprinderilor sociale. Adăugarea sau extinderea strategiei de venit câștigat în portofoliul unei întreprinderi sociale necesită o evaluare deliberată.

Dintre toate fluxurile de venit, venitul câștigat este văzut ca sursa primară de venit, deoarece întreprinderile sociale sunt, în esență, „o soluție de piață la problemele sociale”. Acest punct de vedere este larg acceptat de școala de gândire a „venitului câștigat”. „Abordarea comercială non-profit” înseamnă că întreprinderile sociale se bazează în principal pe resursele pieței. Cu toate acestea, nivelul veniturilor realizate nu poate fi considerat un criteriu pentru a distinge întreprinderile sociale de organizațiile nonprofit tradiționale. Dar întreprinderile sociale ar trebui să suporte un nivel semnificativ de „risc economic”, mai degrabă decât un „risc de piață”. Suportul riscului economic se referă la faptul că viabilitatea financiară a întreprinderilor sociale depinde de eforturile membrilor acestora de a asigura resurse adecvate pentru susținerea misiunii sociale. Pe de altă parte, ponderea fiecărui venit va depinde cel puțin parțial de domeniul în care își desfășoară activitatea o întreprindere socială. De exemplu, organizațiile care operează în subsectorul asistenței medicale pot atrage mai ușor granturi și contracte de la guvern decât organizațiile din alte subsectoare.

### Diversificarea veniturilor și sănătatea financiară

Sănătatea financiară este un concept cu mai multe fațete care a fost definit diferit în majoritatea studiilor compusă din 2 două elemente mari – capacitatea financiară și sustenabilitatea financiară – care au fost utilizate pe scară largă. Există, de asemenea, alte măsuri utilizate pentru prezicerea sănătății financiare, cum ar fi lichiditatea, solvabilitatea, marja, flexibilitatea, volatilitatea și profitabilitatea. Diversificarea veniturilor întreprinderilor sociale și sănătatea financiară trebuie studiate într-un context mai larg. Dintr-o perspectivă istorică și logica de evoluție a întreprinderilor sociale, o întreprindere socială a fost considerată a fi la punctul de trecere între sectoarele de stat, privat și voluntar/comunitar, condusă de o combinație de interes general, interes reciproc și interes de capital. Întreprinderile sociale ca organizații hibride pot lua mai multe forme, cum ar fi comerțul non-





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

profit/organizații caritabile, cooperative sociale, afaceri sociale și spin-off din sectorul public, în funcție de măsura în care combină interesele și resursele altor sectoare (mai pe jargon prosaic – SRL, asociație, fundație, cooperativă, CAR).

Construirea conexiunilor cu comunitatea și consolidarea integrării comunității a fost văzută ca o altă explicație pentru diversificarea fluxului de venituri organizațiilor non-profit. Diversificarea veniturilor prin expunerea la mai multe audiențe și crearea de rețele oferă mai multă integrare în comunitățile locale, extinzând astfel misiunea organizațiilor non-profit. Pe scurt, multe studii au considerat diversificarea veniturilor ca fiind unul dintre indicatorii eficienței și sănătății financiare.

Cu toate acestea, diversificarea veniturilor este considerată o sabie cu două tăișuri care aduce recompense mai mari, precum și riscuri și complexitate mai mari. Fluxurile de venituri diferite au ca rezultat riscuri și costuri diferite. Teoria modernă a portofoliului sugerează că organizațiile non-profit ar trebui să-și maximizeze rentabilitatea prin diversificare doar cu prețul riscurilor acceptabile. Pe lângă riscurile crescute concentrarea veniturilor este benefică pentru eficiența organizațională, mai ales pentru că poate reduce costurile administrative (de exemplu, bani, timp, resurse umane). Deși diversificarea veniturilor poate oferi beneficii, ea poate avea ca rezultat, de asemenea, obiective contradictorii care conduc la deviația misiunii. Având surse de venituri eterogene, organizațiile non-profit trebuie să îndeplinească cerințele diferitelor părți interesate și ale diferitelor surse de finanțare, chiar dacă acestea nu pot face neapărat parte din misiunile lor sociale majore.

Rolul diversificării în organizațiile non-profit și companiile comerciale are unele asemănări cu diversificarea în întreprinderile sociale. De exemplu, dependența puternică de o singură sursă de granturi sau contracte poate lăsa o întreprindere socială vulnerabilă, în pericol sau incapabilă să obțină autonomie. În special, o întreprindere socială trebuie să facă diferența între activitățile legate de misiune și activitățile nelegate de misiune dintre sursele mixte de venit. Dacă întreprinderile sociale depind în exces de veniturile generate din activități care nu au legătură cu misiunile lor sociale, aceasta poate duce la deviația misiunii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Pe scurt, deși favorabilitatea diversificării veniturilor a fost revizuită de studii non-profit și de afaceri, există puține dovezi empirice pentru a explora relația dintre diversificare și sănătatea financiară în funcționarea întreprinderilor sociale.

Această analiză deviază puțin de la privirea clasică a venitului și accede la o privire mai potrivită și mai extinsă a venitului întreprinderilor sociale sub forma resurselor, și în special ia în considerare coordonarea resurselor în întreprinderile sociale IS care urmăresc scopuri sociale, de sănătate, educaționale, culturale și de mediu. În astfel de sisteme, problema coordonării resurselor este una de alocare și distribuire a resurselor în vederea realizării unor astfel de scopuri. Aceste scopuri sunt, în general, interpretate în termeni de activități economice și procese organizaționale care pot duce la îmbunătățiri ale condițiilor așa-numitelor părți interesate cele mai slabe (vulnerabile, defavorizate, dar nu exclusiv), inclusiv a generațiilor viitoare și a societății în ansamblu.

Existența IS-urilor demonstrează că obiectivele organizațiilor economice nu pot fi definite în mod unic prin acțiuni individuale interesate și maximizarea profitului. Mai degrabă, se spune că IS-urile cuprind o pluralitate de motivații individuale în sprijinul obiectivului lor social. Limitarea motivației profitului prin constrângerea distribuției non-profit este de asemenea considerată a favoriza apariția și puterea motivațiilor intrinseci și pro-sociale. Prin însăși natura lor, scopurile sociale și motivațiile și rolurile cu mai multe fațete în IS sunt apropiate de ideea primatului societății asupra pieței. În acest context, piața nu oferă principiile principale de coordonare a resurselor. Coordonarea pieței este cel mai adesea funcțională pentru a face schimb de câștig, susținută de motivații interesate, de obicei monetare, chiar dacă mecanismul prețului în sine poate include și motivații care nu se caută pe sine (de exemplu, prețurile pot fi scăzute pentru a ajuta persoanele care au nevoie de un anumit serviciu dar nu au posibilitatea de a plăti). În consecință, o analiză a resurselor IS-urilor trebuie să exploreze soluții care să cuprindă piața și, în același timp, să depășească o perspectivă exclusiv centrată pe piață. Pentru a dezlega specificul IS-urilor și soluțiile lor de coordonare a resurselor, această analiză se bazează pe conceptualizarea sistemelor de integrare a resurselor.

În sistemele cu prezență puternică a IS, mecanismele de coordonare a resurselor sunt atât sociale, cât și economice, iar răspândirea IS nu dă naștere unei diviziuni puternice între sfera socială și cea economică, întrucât IS par să întruchipeze



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

aspectele sociale ireductibile ale economiei. Pentru a exemplifica, luați în considerare că unele dintre serviciile furnizate în prezent de IS au fost oferite în mod tradițional folosind soluții instituționale publice. Cu toate acestea, IS operează în cadrul sistemelor de piață, dar din cauza obiectivelor și caracteristicilor lor economice, ele nu sunt „subjugate” mecanismului pieței ca alte forme de întreprindere. Mai degrabă, IS se organizează în cadrul piețelor, dar acordă întâietate elementului social sau de mediu, utilizând astfel piața fără a depăși societatea. În același timp, IS pot funcționa complementar și uneori în substituția bunăstării publice și pot deveni destinatari ai transferurilor publice de la autoritățile centrale, devenind astfel parte a procesului de redistribuire centralizată. Mai multe experiențe indică faptul că IS este un nod sau o parte dintr-un sistem populat de actori multipli care cooperează pentru a-și integra resursele și pentru a reinvesti surplusul în scopuri de interes public. În cadrul IS, se așteaptă ca actorii să coopereze în principal, și uneori doar, în jurul normelor de reciprocitate, deși poate fi dificil de înțeles cum reciprocitatea este aplicată în practică de către aceste forme de afaceri. Cu toate acestea, există o marjă mare de interacțiune între IS, întreprinderile private și administrațiile publice. Modurile de producție centrate pe stat, pe piață și bazate pe reciprocitate se suprapun și se intersectează și pot fi instituționalizate prin acorduri formale în cadrul și între organizații (de exemplu, parteneriate public-privat) sau aranjate informal între comunități de actori care se asociază pe baza a valorilor comune împărtășite și a motivațiilor complementare.

Obiectivul acestei analize este de a discuta modul în care IS contribuie la încorporarea normelor de reciprocitate în producția economică și de a evidenția soluțiile instituționale care stau la baza sistemelor de producție centrate pe urmărirea scopurilor sociale.

Karl Polanyi (1977) prezintă redistribuirea, reciprocitatea și schimbul ca trei forme de integrare a resurselor, care apar în cadrul unei societăți. Acestea sunt mișcări instituționalizate de bunuri și persoane, care au funcția de a păstra mijloacele de trai umane și afectează localizarea resurselor, sau tranzacțiile care au ca rezultat schimbarea proprietății. Redistribuirea are loc cu două mișcări opuse: una spre centru, unde se acumulează resursele, și una ulterioară către periferie, când resursele sunt redistribuite. Pe de altă parte, Polanyi a definit reciprocitatea ca o mișcare a resurselor între subgrupuri în poziții analoge sau simetrice în cadrul unei comunități mai mari. În cele din urmă, schimbul este definit ca o mișcare a



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

resurselor între două puncte aleatorii poziționate oriunde în sistem, pe baza unei noțiuni de echivalență. Structuri instituționale diferite stau la baza fiecărei forme de integrare. Redistribuirea presupune prezența unui centru consolidat, care este legitimat să exercite autoritatea; reciprocitatea necesită o structură simetrică care să unească doi sau mai mulți actori; schimbul poate presupune existența unei piețe și utilizarea banilor. Combinația dintre practicile derivate din existența unei piețe de autoreglementare și din politicile redistributive care restaurează capacitatea societăților de a prospera în ciuda eșecurilor pieței, au lărgit sfera soluțiilor de piață, pe de o parte, și amploarea intervenției sociale. pe de altă parte, ajungându-se la crearea unui model de dezvoltare care se limitează la doi jucători majori- statul și piața. Cu toate acestea, mai recent, interacțiunile bazate pe reciprocitate au recăpătat o oarecare pondere în mai multe țări, după cum a fost semnalat de creșterea economiei sociale. Conceptul polanyian de reciprocitate, definit ca relații multilaterale simetrice între grupuri, poate fi reinterpretat fructuos în societățile contemporane, așa cum este exemplificat de unele contribuții care tratează economia socială și economia partajată. Interacțiunea dintre diferitele grupuri sociale din interiorul comunităților și între diferitele grupuri de părți interesate în guvernarea organizațiilor cu orientare socială (non-profit, întreprinderi și cooperative sociale, companii de interes comunitar etc...) nu se bazează numai pe schimburi de piață, controlul ierarhic sau mișcările redistributive ca mecanisme de coordonare dominante, dar prezintă în schimb o rețea de acțiuni și așteptări reciproce care nu sunt neapărat reciproce, echivalente și sincronice, ci toate sunt îndreptate către urmărirea unor scopuri sociale comune. De exemplu, guvernarea Întreprinderilor Sociale de Integrare în Muncă (WISE) conjugă motivațiile, experiențele, așteptările și scopurile lucrătorilor sociali, voluntarilor, lucrătorilor plătiți, utilizatorilor și administratorilor locali pentru a crea valoare socială în favoarea beneficiarilor și a comunității în general. Fiecare grup este conștient de obligația de a corespunde acțiunilor pozitive ale altor grupuri cu acțiuni care nu reprezintă schimburi reciproce, dar îndeplinesc o misiune socială.

Caracteristicile modelului IS și soluțiile sale de coordonare

Modelul organizațional al întreprinderii sociale arată modele diverse de apariție și dezvoltare în diferite contexte sociale și diferite țări. Cu toate acestea, chiar și ținând cont de variații istorice și instituționale puternice, se poate spune că IS-urile au apărut în cadrul societății civile sub impulsul activismului social, în contexte



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

care nu pot fi reduse nici la concurența de piață, nici la intervenția autorităților publice. Scopul acestui tip de inițiative antreprenoriale a fost acela de a rezolva problemele societale, cum ar fi furnizarea de servicii de îngrijire și integrarea în muncă a persoanelor dezavantajate, acolo unde piața și autoritățile publice nu au vrut sau nu au putut să ofere o aprovizionare adecvată. Originile culturale și ideologice variază, de asemenea în diferite țări. În majoritatea țărilor, IS-urile provin din înfruntarea deficiențelor administrațiilor publice de a răspunde creșterii, complexității și diversificării nevoilor de bunăstare, și nu numai ca o consecință a crizei economice și a finanțelor publice (în special în Europa de Vest), sau a mai multor reforme mai puțin radicale. În mod diferit, în țările foste comuniste, în care coordonarea statală era atotcuprinzătoare, IS-urile sunt văzute ca organizații care pot umple golurile lăsate de autoritățile de stat, mai degrabă decât ca inovatori în domeniul bunăstării încorporați social. Șomajul, sărăcia și dezechilibrele distributive ale veniturilor și bogăției reprezintă o a doua dimensiune emergentă, evidențiată prin mai multe categorii de IS: (i) mutuale care furnizează servicii propriilor membri; (ii) organizații caritabile comerciale care stabilesc activități comerciale secundare pentru a strânge fonduri pentru a urmări obiective caritabile; (iii) spin-off din sectorul public care gestionează servicii prestate anterior de autoritățile publice; (iv) noi instituții sociale și întreprinderi nou-înființate de antreprenori sociali (de exemplu, întreprinderi „verzi” și de comerț echitabil) pentru a urmări scopuri sociale, în urma valului spontan de noi inițiative și a definirii cadrelor juridice inițiale.

Complementar, alți autori discută despre relevanța organizării și inovației autonome de jos în sus (începute de grupuri de cetățeni) pentru creșterea IS în Europa, chiar dacă intervenția statului menține un important rol contractual și financiar prin achiziții publice și licitații. Există o varietate puternică de inițiative care sunt cel mai adesea de definite jos în sus, dar pot fi și de sus în jos. Cele mai multe WISE sunt lansate de societatea civilă, de ex. de asistenți sociali și asistenți medicali, intermediari ai asociațiilor, membri ai sindicatelor, părinți ai persoanelor cu o anumită formă de dizabilități, rezidenți, colective familiale, comunități creștine, asociații comunitare care exploatează scheme de auto-angajare. Organizațiile de voluntariat non-profit sunt, de asemenea, comune.

Întreprinderile sociale ca modalitate specifică de coordonare socială și economică





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Argumentele de mai sus sugerează posibilitatea ca IS să reprezinte contextul organizațional contemporan în care se poate analiza combinația posibilităților de coordonare studiate de Polanyi. IS sunt poziționate în linii mari în sectorul economiei sociale, care include alte forme de organizații nonprofit. Acestea din urmă – spre deosebire de IS – nu au fie elementul de afaceri (de exemplu, asociații, fundații, societăți de ajutor reciproc), fie limitează producerea de beneficii către membri (de exemplu, majoritatea întreprinderilor cooperative), în timp ce fundațiile pot promova scopuri care nu sunt orientate către creșterea socială sau de mediu. Spre deosebire de IS, nu toate organizațiile economiei sociale au un scop social. Mai mult, economia socială include ceea ce s-a numit „economia solidară”, care își găsește rădăcinile în tradiția și formele de solidaritate practicate de populațiile autohtone. În analiza noastră, ne concentrăm asupra organizațiilor care conjugă în mod explicit obiectivele de afaceri, cu scopuri societale și comunitare, deoarece această combinație oferă un context ideal pentru observarea celor trei modalități de coordonare. Analiza noastră sugerează că modul în care redistribuția, schimbul și reciprocitatea sunt combinate depinde de structura predominantă a societății. Modelele IS nu fac excepție de la această regulă: ele tind să reflecte contextul instituțional larg în care sunt stabilite. În țările anglo-saxone, narațiunea IS subliniază rolul antreprenorului, impulsul acestuia către inovație și succesul pe piață. Aceste sisteme socio-economice au o tradiție de lungă durată în ideile de piață neoliberală, unde dezechilibrele sociale sunt compensate de activitățile binevoitoare ale organizațiilor caritabile înființate de filantropi și guvernate de administratori. Pe baza acestei tradiții, IS-urile nu sunt de obicei concepute ca organizații colective bazate pe părți interesate, ci ca produs al personalității „eroice” a antreprenorului sau ca produs filantropic al responsabilității sociale corporative a marilor investitori corporativi. În mod constant, la un nivel instituțional mai formal, limitările acțiunii antreprenoriale, cum ar fi constrângerile de distribuție și blocarea activelor, sunt minime sau nu sunt necesare, astfel încât să deschidă finanțarea IS investitorilor privați. În mod diferit, în sistemele socio-economice cu bunăstare mai centralizată și condusă public, tradiție de reglementare și corporativă mai puternică și o experiență de cooperare încorporată, IS tind să provină din comunități de utilizatori și lucrători. Ele sunt concepute ca asociații colective în care antreprenorul individual are un rol limitat. Inovația socială și organizațională provine dintr-un proces de coproducție între utilizatori și sectorul public, ca în Suedia, deși o abordare de coproducție a serviciilor este prezentă





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

acum în majoritatea țărilor europene. Cu aceeași logică, IS pot cere ca autoritățile publice locale să fie incluse în structura de guvernare (ca și în Franța). În plus, acolo unde instituțiile își adâncesc rădăcinile în organizații de ajutor reciproc, solidaritate și grupuri de autoajutorare, IS acordă o mare importanță guvernării colective și pot favoriza partajarea controlului strategic cu o pluralitate de părți interesate, inclusiv voluntari. Analiza noastră se concentrează asupra sistemelor economice în care abordarea pieței nu a fost atât de proeminentă, dar în care, în același timp, ideea asigurării bunăstării este în mare transformare. În cadrul nostru, IS abordează nevoile nerezolvate ale comunității prin implicarea comunităților de interese (cu sau fără drepturi de proprietate) prin intermediul unor pacte de cooperare partajate, utilizând în același timp schimburile și contractele pe piața privată, precum și coordonarea cu sectorul public. În astfel de contexte, IS participă la furnizarea de servicii sociale care pot fi noi sau oferite anterior de autoritățile publice. IS reinterpretează, de asemenea, o ofertă publică standardizată în termeni de servicii noi și mai personalizate, plasându-se într-un sistem de bunăstare reînnoit care integrează economia socială cu redistribuirea centrată pe stat.

Dacă, pe de o parte, IS combină diverse moduri de coordonare, ele se definesc în jurul a patru caracteristici care merg mână în mână cu restabilirea primatului societății. Aceste caracteristici sunt rezumate prin: (i) scopul social; (ii) guvernare incluzivă; (iv) acumularea și reinvestirea excedentului; (iv) motivații non-monetare. Prima caracteristică include scopuri sociale, culturale și de mediu, pe care activitățile IS le transformă în impact social. Prin intermediul activității organizate, IS vizează furnizarea de bunuri meritorii a căror natură este determinată de specificul sectorial al activităților IS. În practica lor, IS urmăresc aceste scopuri, prin promovarea condițiilor de acces la servicii și de angajare pentru cele mai slabe grupuri din societate, păstrarea și promovarea culturii și atitudinilor creative și utilizarea durabilă a resurselor naturale. Incluziunea, a doua trăsătură, este legată, de exemplu, de guvernarea cu mai multe părți interesate și întruchipează preferința actorilor față de deciziile comune, care implică diversitate, libertate pozitivă, respect reciproc, toleranță, cooperare și comunicare de la egal la egal, utilizând în mod marginal ierarhie și coordonare de comandă și control. Incluziunea poate fi instituționalizată prin acordarea de drepturi de control unei pluralități de actori interesați. Acest lucru se poate face prin proprietate sau prin includerea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

comunităților de interese în controlul strategic în alte moduri substanțiale, de exemplu prin calitatea de membru al consiliului de administrație, fără proprietate . La un nivel mai puțin formal, participarea poate fi implementată prin furnizarea de platforme (nu doar on-line) care îmbunătățesc practicile de comunicare și consultare, deliberarea și responsabilitatea. A treia trăsătură, acumularea și reinvestirea surplusului, poate fi interpretată ca mecanismul predominant folosit pentru a „da înapoi” comunității. S-a demonstrat că acumularea și reinvestirea permit creșterea și extinderea activităților, accesul la servicii, finanțare, oportunități de muncă și impact social. A patra caracteristică se referă la nevoi și motivații individuale non-monetare specifice care sunt satisfăcute ca rezultat al celorlalte trei elemente. În această perspectivă, obiectivele financiare și monetare (pentru a atinge rentabilitatea și a atinge sustenabilitatea financiară în locul maximizării profitului) devin instrumentale pentru urmărirea nevoilor de nivel „mai înalt” (social și relațional), atât la nivel individual, cât și colectiv. IS-urile sunt (ca normă) capabile să satisfacă aceste nevoi oferind condiții de muncă, relații la locul de muncă și interacțiuni cu clienții, utilizatorii și alte părți interesate care privilegiază calitatea relațională . Relațiile interpersonale dețin un rol deosebit în IS, datorită specificului lor sectorial în producția de bunuri relaționale care generează beneficii directe atât pentru utilizatori, cât și pentru lucrători și voluntari. Instanțele motivațiilor non-monetare includ și nevoi psihologice atașate participării și incluziunii, conducând la realizarea unor activități mai creative .

Sugerăm că coordonarea resurselor în IS și sistemele lor nu subminează natura încorporată social a activităților lor și abordează modul în care aparatul conceptual dezvoltat de Polanyi poate explica mișcările resurselor generate de IS.

De un interes deosebit sunt aranjamentele instituționale specifice care susțin relațiile de cooperare între comunitățile de interes. Discutăm, în special, acumularea și reinvestirea excedentului, participarea cu mai multe părți, deliberarea și guvernanta sistemică. Niciunul dintre aceste elemente nu este suficient în sine, dar împreună toate contribuie la calificarea reciprocității în contextul IS.

Acumularea și reinvestirea excedentului



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Socializarea activelor este una dintre principalele soluții instituționale care au apărut istoric în diferite țări pentru a permite depășirea maximizării profitului ca obiectiv dominant al organizației și pentru a favoriza solidaritatea intergenerațională și independența financiară a organizațiilor orientate social. În termeni pur economici, socializarea activelor a fost menită să favorizeze utilizarea resurselor de capital deținute (autofinanțate) pentru a-și îndeplini misiunea socială a organizației. IS-urile prezintă într-adevăr elemente clare de socializare a activelor. Pot fi evidențiate trei modele principale: (i) Socializare completă. În acest model, toate veniturile reziduale și alte resurse sunt reinvestite în mod obligatoriu pentru a urmări obiectivele organizaționale; (ii) Socializare parțială. Acest model, care include mai multe modele naționale de IS, protejează activele de bază și patrimoniul organizației, dar este posibilă distribuția parțială a reziduurilor nete; (iii) Utilizarea fondurilor fiduciare. Activele organizației sunt îndepărtate de sub controlul membrilor și gestionate de administratori în urmărirea scopurilor organizaționale. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor sunt legate de scopul social, deoarece susțin acumularea de resurse dedicate în prezența accesului limitat la capitalul propriu și la piețele financiare în general. În plus, ele protejează activele de riscul de abatere, în special în ceea ce privește justiția intergenerațională și introducerea coerenței, deoarece eforturile depuse în trecut pentru acumularea de fonduri și active nu pot fi irosite prin comportamentul necorespunzător al membrilor în exercițiu și al părților interesate. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor pot face ca patrimoniul IS-urilor să fie remarcabil de stabil în timp și rezistent la condițiile economice negative

### Procesele deliberative și de implicare multiplă

Constrângerea care limitează distribuția profitului este însă un dispozitiv de protecție „brut” împotriva riscului eșecului de a produce valoare societală. Deși un astfel de dispozitiv este considerat oarecum eficient în consolidarea încrederii (din moment ce reduce stimulentele de a furniza un serviciu slab în prezența asimetriilor informaționale), este posibil să se elaboreze un set mai larg de soluții instituționale care pot încuraja reciprocitatea, prin favorizarea interacțiunii și consolidarea legăturilor sociale. Reciprocitatea poate fi legată de forme de guvernare incluzivă, oficializate, de exemplu, într-un consiliu de administrație cu mai multe părți interesate. Aducerea părților interesate relevante în procesele strategice de luare a deciziilor permite evaluarea nevoilor multiple și ajungerea la decizii comune



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

privind distribuția resurselor . Cu toate acestea, deși toți actorii relevanți au un stimulent să se implice în cooperare, ei pot să nu reușească acest lucru: comportamentele egoiste, asimetriile de putere și interesele conflictuale ar putea avea un impact negativ asupra comportamentului individual și al grupului. Aceste forțe divergente pot fi atenuate prin deliberare. Prin dezbatere, se așteaptă ca actorii să-și schimbe cunoștințele experiențiale și să evalueze critic cazurile existente, ceea ce poate duce la răspunsuri noi și la inovație în servicii și organizare. Deliberarea creează un context de relații de fond între părțile interesate și devine o componentă operațională importantă a guvernării incluzive, mai ales că diversitatea și conflictul nu sunt excluse din analiză. Putem defini nexusul deliberativ ca un spațiu relațional populat de o pluralitate de actori cu roluri diverse, unde un proces decizional comun definește alocarea și distribuirea resurselor. Ideea legăturii aruncă lumină asupra naturii inter-subiective a bunăstării participanților . De exemplu, comunitățile transversale de interes sunt construite, pe de o parte, de familiile care utilizează servicii de integrare în muncă, de asistenți sociali, voluntari și administrația publică. Acești factori interesați pot fi membri ai IS și au acces la organele sale de guvernare, ocupând astfel poziții simetrice în procesele decizionale. Convergența dintre interesul propriu și cel colectiv este rezultatul relațiilor reciproce, care transformă interesele specifice în interes colectiv prin interacțiuni repetate și deliberare.

Interacțiunea repetată are loc atunci când părțile interesate urmăresc, în același timp, bunăstarea generală a utilizatorilor și a lor prin autoproducție și autoconsum. Deliberarea susține deciziile privind distribuția resurselor, care, ca normă, nu respectă principiul egalității valorilor de schimb. De exemplu, lucrătorii IS tind să producă mai multă valoare decât ceea ce utilizatorii pot plăti, îmbunătățind accesibilitatea și calitatea serviciilor. Acest lucru generează efecte externe pozitive pentru comunitate și este susținut de rezultatele cercetării care demonstrează că lucrătorii apreciază recunoașterea monetară, deși au tendința de a percepe salarii mai mici decât contribuția lor reală la producția de servicii, care poate fi parțial compensată cu alte caracteristici nemonetare ale muncii. Salariile mai mici pot fi reciprocate printr-un acces mai bun la serviciu pentru utilizatorii cu venituri mai mici și prin crearea de noi provocări și oportunități de rezolvare a problemelor care generează inovare în servicii, condiții economice mai bune și securitatea locului de muncă pentru lucrători. Totuși, acest lucru nu face să dispară reciprocitatea. Mai



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

degrabă, indică faptul că reciprocitatea poate apărea și în absența proprietății partajate, a calității de membru și a mutualității (adică între lucrătorii care dețin drepturi de membru și utilizatorii care nu au calitatea de membru, dar sunt principalii beneficiari ai întreprinderii).

### Guvernarea sistemică

Pornind din exemplul de mai sus, considerăm acum reciprocitatea la nivel sistemic. O perspectivă sistemică sau de rețea asupra coordonării complexe a resurselor ia în considerare o serie de centre de decizie formal independente, care constituie, în diferite măsuri, un sistem interdependent de relații de cooperare care modelează ceea ce poate fi numit guvernanta sistemică. Exemple sunt rețelele de cooperare care susțin coproducția de servicii comunitare, care implică familiile și alte circumscripții comunitare, administrațiile publice, instituțiile financiare, organizațiile private IS și federațiile acestora. Acest lucru permite un proces de redistribuire care favorizează membrii mai slabi. În timp ce reciprocitatea și elementele redistributive se bazează în mod normal pe natura cooperativă și simetrică a consorțiului, unde membrii consorțiului ocupă poziții egale, arhitectura sa birocratică este funcțională pentru a asigura respectarea regulilor. În alte cazuri mai puțin structurate, guvernanta sistemică se poate dezvolta ca o formă de autoreglare, ca în rețelele tematice și temporare ale IS, precum și în rețelele regionale care pot apărea fără structuri organizaționale formale. Interdependențele sistemice pot contribui la inovarea regulilor sectoriale la nivelurile instituționale. În cele din urmă, aplicarea valorilor partajate la nivel de sistem oferă și o soluție la problema specificității activelor, deoarece crește coordonarea de-a lungul lanțului valoric prin sprijinirea investițiilor și a planificării pe termen lung.

Mai multe studii de caz au evidențiat importanța reciprocității, a implicării părților interesate și a resurselor socializate în urmărirea scopurilor sociale și a interacțiunii formale și informale în cadrul și între IS. O rețea complexă de sprijin reciproc între diferitele părți interesate (beneficiari și utilizatori ai serviciilor, asociații din societatea civilă, voluntari, lucrătorii plătiți și autoritățile locale) au fost construite de-a lungul timpului și integrate în guvernanta organizațională pentru a reduce excluziunea și alte costuri sociale (nevoie mai mică de subvenții publice), crescând în același timp bunăstarea socială și valoarea economică (prin creșterea ocupării forței de muncă). Întreprinderile sociale de dezvoltare comunitară și companiile





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

deținute de angajați au demonstrat un grad puternic de încorporare și capacitate de a interacționa în protejarea patrimoniului cultural și istoric al localităților și în promovarea dezvoltării economice chiar și în perioade de criză. În toate aceste cazuri, reciprocitatea se dezvoltă într-o rețea complexă de mișcări unilaterale de servicii, resurse și informații, în care IS-urile joacă un rol esențial. Orientarea socială bazată pe construirea încrederii ajută întreprinderile mici să se supraviețuiască prin construirea de acțiuni reciproce simetrice, dar nu simultane. Întreprinderile cu orientare socială sunt echipate în mod unic pentru a construi încredere și pentru a obține informații localizate și cunoștințe tacite de la părțile interesate din din comunitate. Sprijinul reciproc este raportat că susține sustenabilitatea, în timp ce răspândirea neîncrederii a cauzat mai multe eșecuri.

Dificultatea de a explica coordonarea resurselor în organizațiile care urmăresc scopuri de interes social și general, cum ar fi IS, vine din mecanismul lor predominant, reciprocitatea, care a fost observat de antropologii din societățile primitive și tradiționale și din interpretarea sa dificilă în organizațiile contemporane. Această analiză a introdus ideea mai largă de a include o pluralitate de actori în guvernarea IS-urilor și a sistemelor acestora, dând centralitate reciprocității ca resursă substitutive pentru venit, dar fără a limita funcționarea interacțiunilor de cooperare la aceasta. Conceptul polanyian de reciprocitate a fost adus în analiză sugerând că mișcările resurselor se bazează pe cooperarea între diverși actori care formează comunități de interes în jurul unei provocări sociale specifice. La nivel sistemic, pactul de cooperare presupune soluții de guvernare inclusivă și reciprocitate, în timp ce utilizarea schimbului de piață și a redistribuirii prin intermediul autorității publice rămâne auxiliară. Mai multe întrebări rămân deschise. Ar fi nevoie de mai multe investigații cu privire la coerența soluțiilor de coordonare în interiorul IS și în sistemele lor relaționale. O altă problemă se referă la rolul regulilor de politică și al cadrelor juridice care sunt supuse controlului într-un număr tot mai mare de țări.

În ciuda preocupărilor continue că societatea occidentală este lipsită de utopii, întreprinderea socială (de acum înainte IS) oferă un imaginar omniprezent al unei





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

modalități alternative de organizare antreprenorială folosind practici bazate pe piață pentru a eradica unele dintre cele mai descurajante provocări cu care se confruntă în prezent economiile și societățile. În ciuda lipsei unei definiții unice agreate a IS, a controverselor legislative din jurul acestora și a naturii sale disputate, termenul este de obicei folosit pentru a se referi la forme de angajament pe piață care privilegiază satisfacerea nevoilor sociale în detrimentul maximizării profitului (perspectiva tradusă și în legislație prin Legea nr.219/2015). IS este un semnificativ atribuit și/sau adoptat de o multitudine de organizații și activități considerate din ce în ce mai mult ca o categorie economică de sine stătătoare mai degrabă decât o simplă etichetă. În timp ce ideea de bază a IS este că activitatea economică poate fi realiniată în mod productiv cu interesele mai largi ale societății, academicienii și legislatorii acceptă adesea fără îndoială potențialul IS ca o chestiune de fapt, valorificând în esență utopia energiilor propulsive pentru schimbare pe care IS le promulgă atât de eficient. Astfel de convingeri seamănă cu ceea ce Clarke și Newman (2012) numesc „gândire magică”, adică convingerea că, dacă cineva spune lucruri destul de des, ele devin adevărate. Desigur, în spatele gândirii magice se ascunde o îngrijorare mai serioasă: acceptarea potențialului utopic al IS a priori înseamnă a neglija faptul că, indiferent de efectele pe care le produc aceste organizații, este o realizare contingentă, care poate fi de natură pozitivă sau negativă.

Astfel, tratând IS ca pe un „ideal totalizant”, adică fenomene care rămân imuabile, indiferent de contextul în care sunt puse în aplicare (conform discursului, acestea oferă soluții în toate domeniile sociale: sărăcie, izolare, discriminare, sănătate, educație, mediu, etc.) avem tendința de a evita faptul că IS este „îmbibată”, cu, și astfel dependentă de, istoricul, politicul, economicul și contextele sociale în care se practică.

Cu toate acestea, accentul nostru nu este să ne angajăm în acele dezbateri mai ample despre utopism, ci în schimb modul în care un imaginar utopic este operaționalizat într-un anumit domeniu de politică și într-un context specific. Prin implicare, pentru că cercetarea să aibă vreo forță explicativă, politică și practică reală, trebuie să recunoască faptul că IS este un fenomen contextual și contestat în mod inerent. IS este întotdeauna contextuală, deoarece reflectă dimensiuni și forțe mai ample istorice, instituționale, spațiale, economice și sociale. Pe de altă parte, IS este întotdeauna contestată, deoarece întruchipează o scindare constitutivă între



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

modul în care este practică și modul în care este folosită ca instrument pentru atingerea anumitor agende și obiective. În acest context și răspunzând solicitărilor recente pentru mai multe cercetări privind provocările cu care se confruntă antreprenorii sociali, această abordare încearcă să aducă împreună aceste două perspective – cotidian și ideologic – prin abordarea importanței programelor politice de IS pentru a permite sau, poate mai potrivit în cazul nostru, pentru a clarifica puțin practica antreprenorială socială pentru o cohortă semnificativă de antreprenori sociali care au obținut finanțare în cadrul apelului 449 al POCU.

Într-un context de austeritate, caracterizat printr-o sumă redusă de finanțare a actorilor nestatali (cum ar fi IS) însărcinați cu furnizarea de „soluții” sociale, IS continuă să fie considerată de factorii de decizie politică ca o soluție importantă pentru abordarea provocărilor contemporane. Cu toate acestea, se acordă puțină atenție, atât din punct de vedere academic, cât și politic, dacă și cum IS poate susține furnizarea de servicii și/sau vânzarea de bunuri atunci când fondurile de finanțare sunt în scădere constantă. Dar, pe măsură ce autoritățile locale se confruntă cu reduceri bugetare profunde și economiile locale slăbesc, în special în comunitățile în care austeritatea și reforma bunăstării au diminuat resursele financiare deja limitate, pare naiv a presupune că IS va rămâne neafectată de disponibilitatea redusă (sau inexistentă) a resurselor financiare. Aceasta, la rândul său, dă naștere întrebărilor dacă IS (pot) să realizeze programul social utopic în care au fost situați fie ca salvatori ai furnizării de soluții sociale, fie ca un panaceu pentru recuperare economică, oferind soluții inovatoare la problemele sociale și de mediu.

În schimb, ridică semne de întrebare dacă optimismul utopic radiat de imaginația oficială ale IS ar putea ascunde fisurile austerității și ar putea consolida mai degrabă decât să rupă precaritatea care modelează economiile locale defavorizate. Această abordare aspiră să exploreze potențialul utopic al IS juxtapunându-l cu cotidianul ei, adică cu ansamblul practicilor, rutinelor și experiențelor banale ale antreprenoriatului social, tocmai pentru a oferi o ancorare mai practică antreprenorilor sociali angajați conjunctual și ad-hoc pe această cale. În timp ce luăm în considerare realitatea de zi cu zi a IS ne permite să dezvoltăm o înțelegere mai clară a ceea ce este „ fezabil și viabil [și ce nu este] în condițiile prezentului”, extindem dezbaterile utopice în curs despre antreprenorii sociali ca actori inerent plini de resurse capabili să persevereze chiar și în cazul celor mai descurajatoare



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

„șocuri de resurse” imaginabile, sugerând că deficitul tot mai mare de resurse este dăunător realizării misiunii IS, deoarece se confruntă cu niveluri ridicate de vulnerabilitate și insecuritate. Acest lucru este important, postulăm, mai ales având în vedere faptul că reprezentările utopice sugerează că IS sunt imune la șocurile de resurse financiare și chiar ar înflori în contexte de precaritate, conform misiunii lor.

Principala contribuție pe care o aduce abordarea noastră noastră este, astfel, crearea unei conștientizări viscerale a fragilității existențiale și a precarității la care IS sunt expuse în contextul austerității. În primul rând, discutăm despre modul în care IS a devenit un program utopic pentru abordarea provocărilor societale într-un context de resurse financiare limitate. În al doilea rând, reflectăm asupra înțelegerii pe scară largă a rezistenței și capacității IS de a „se descurca” cu succes în condiții de deficit extrem de resurse.

Ultimele două decenii au cunoscut o creștere constantă a interesului pentru antreprenoriatul social. IS este discutată de academicieni ca un model hibrid de organizare care este poziționat între piață, societatea civilă și stat. Este un model despre care, în multe societăți liberale avansate, se spune că se află pe o circumscripție preocupată, pe de o parte, de furnizarea de asistență socială tradițională „inovatoare” prin actori noi, privatii și, pe de altă parte, o rețea de organizații care caută un mod alternativ de a face venituri în piață prin valorizarea obiectivelor sociale și a acumulării de capital în același timp. În timp ce cercetarea IS este informată de o varietate de discipline academice și tradiții intelectuale această analiza se bazează pe perspectiva critică a cercetării întreprinderilor sociale, care se străduiește să înțeleagă modul în care IS a fost încadrată pentru a servi unor scopuri economice specifice. Cercetările din această tradiție au dezvăluit modul în care IS lucrează pentru a alinia organizațiile societății civile făcându-le mai promarket și mai asemănătoare afacerilor. O perspectivă critică în mod explicit pare bine potrivită într-un context în care sistemul de piață a fost supus unui control din ce în ce mai mare și în care IS a devenit un semnificativ puternic al schimbării în țări precum Regatul Unit și în alte părți din Uniunea Europeană. Astfel, în ciuda contrastelor persistente din abordările asupra caracteristicilor definitorii ale IS ne interesează nu esența ontologică a IS, ci modul în care IS este reprezentată de actori puternici și ce fel de imaginar pozitiv sau, mai precis, utopic provoacă acele redări: povești și imagini create și diseminate de actori puternici



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

pentru a crea o „conștiință anticipativă” care afirmă atât nevoia pentru și disponibilitatea alternativelor viitoare.

După cum vom detalia mai jos, IS este considerat de practicieni un program utopic, promovat în mare măsură de programele de finanțare, care este orientat spre îmbunătățirea furnizării serviciilor publice cu mai multă atenție, eficiență și calitate decât sectorul public și satisfacerea nevoilor în domenii neglijate de piață. Programele pot fi ambițioase în efortul lor de a imagina și de a crea un viitor mai dezirabil și de a încerca să facă acest lucru transformând activ o caracteristică particulară a existenței sociale în prezent. În consecință, noțiunea de întreprindere socială ne permite să aruncăm lumină asupra modului în care IS este utilizată pentru a reflecta dorința crescândă de modalități de organizare a economiei în jurul diferitelor principii și interese dincolo de imperativele maximizării profitului și reînnoirii intereselor în formele anterior marginalizate de economie – o pluralitate de forme de întreprinderi cu seturi diferite de obiective care răspund la diferite seturi de stimulente (monetare și nemonetare, emoționale, etice). În timp ce programul IS ca utopie urmărește să-i mobilizeze pe cei din societate care cred în potențialul utopic al unui tip diferit de economie, ne propunem să ridicăm reflexivitatea critică a IS, urmărind modul în care aceasta a evoluat într-un program utopic omniprezent și obligatoriu.

### O genealogie a programului de economie socială

Accentul pus pe potențialul IS de a rezolva mai multe probleme simultan a fost îmbrățișat legislativ odată cu Legea 219/2015. IS a fost promovată prin Lege atunci ca un program de modernizare a serviciilor publice (adică, mai receptiv la „nevoile” oamenilor) și a prevederilor statutare locale. De exemplu, legea sugerează concentrarea asupra întreprinderii sociale ca metodă de abordare a excluziunii sociale ca organizații comerciale în cadrul economiei sociale dar să fie susținute ca întreprinderi (în general). În acest context, arhitectura politicii și mecanismele de sprijin au fost create pentru a facilita IS, culminând într-o serie de inițiative și sprijin financiar prin programe specifice. Acest program a fost susținut de practicanții IS, care s-au angajat cu ideea de economie socială ca model alternativ de organizare economică. În timp ce unii practicanți au fost obligați ideologic de premisele de bază ale IS, alții, la rândul lor, fie au jucat jocul, fie au imitat tactic ceea ce se aștepta de la ei. Cu toate acestea, ambele grupuri au salutat oportunitatea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

de a familiariza opinia publică principală cu alte moduri de angajare în economie și de a asigura resurse pentru o parte a economiei subfinanțată în mod tradițional. Cu toate acestea, această recunoaștere sporită a ridicat, de asemenea, așteptări ale IS să fie afaceri eficiente, care pot continua simultan să-și atingă obiectivele sociale și aspirațiile etice. În ultimii ani, a existat o schimbare perceptibilă a atenției de la sprijinul de stat pentru IS spre un model de piață, în care IS caută finanțare de la investitori privați și sociali. Acest lucru indică schimbarea situației politico-economice ca urmare a crizei financiare globale și un accent reînnoit pe prudența fiscală. Pretinzând că în cadrul IS poate face „mai mult cu mai puțin” indică puterea afectivă a imaginarului colectiv legat de IS prin asigurarea posibilității unui viitor dezirabil în ciuda oportunităților financiare reduse. Prin urmare, nu este surprinzător faptul că programul a continuat să informeze discursurile publice chiar dacă finanțarea publică a fost redusă semnificativ. Discursurile publice pot adesea (re)interpreta IS pentru a reflecta strategiile de restructurare și de a redefini conținutul angajamentului acestora cu economia și societatea.

În acest fel, IS este mobilizată pentru a oferi „soluții” formale contradicțiilor sociale de nerezolvat. În unele cazuri, aceasta echivalează cu o pur și simplu o șlefuire dubioasă a ceea ce există în care imaginațiile IS devin alternative necredibile la ceea ce există. Deoarece imaginarul public este un construct a cărui funcție retorică rezidă în a convinge oamenii, acesta are un nucleu relativ rațional și atractiv și, prin urmare, conține adesea promisiuni emancipatorii. Orientarea utopică al IS rezidă tocmai în modul în care trece peste dificultățile și constrângerile impuse de de starea de fapt pentru a sugera o reformă atât de necesară a furnizării serviciilor publice, mai degrabă decât o refacere radicală a politicilor economice mai ample. Evocând o viziune fictivă a unei stări viitoare curate, lipsită de orice inconsecvență sau tensiuni, programele de economie socială se abțin adesea de la a prescrie pași concreți către realizarea acesteia, motiv pentru care rămân provizorii. Această stare provizorie nu este un obstacol în calea atractivității ample a programului, ci este, în schimb, un ingredient esențial: provizoritatea face IS acceptabilă unui public larg, deoarece creează entuziasm și speranță în ciuda absenței oricărui sens definit.

Ceea ce este accentuat în analiza noastră este conștientizarea faptului că programele IS ca utopice nu sunt niciodată pur și simplu ideationale și discursive,





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

deoarece dobândesc materialitate doar fiind actualizate și (re)produse prin practici concrete de zi cu zi.

Implicația pentru această analiză este că trebuie să reflectăm critic asupra conținutului aparent progresiv atribuit IS în cadrul programelor de economie socială, analizând modul în care această promisiune este primită și tradusă (sau nu) la nivel de practică. Aceasta oferă raționamentul nostru pentru investigarea opiniilor practicienilor și beneficiarilor IS (accentul analizei noastre empirice).

În primul rând, în contextual programelor de economie socială cu finanțare europeană, investigațiile noastre (deși diferite în scopul lor) au dat voce celor mai direct implicați în implementarea IS, concentrându-se pe experiențele de zi cu zi ale celor care întemeiază, gestionează și angajează IS în economia socială.

Ceea ce a reieșit din discuțiile și întâlnirile cu beneficiarii noștri fost juxtapunerea dintre ceea ce era ideal (a se citi programul utopic) și ceea ce era posibil, reflectată în lupta IS-urilor cu cerințe contrastante și priorități în schimbare. Acest lucru ne-a determinat să explorăm în continuare înțelegerea a ceea ce IS sunt capabile a face pentru a-și îndeplini obiectivele.

### Practicile de zi cu zi ale IS

Această investigație a IS ca program utopic alături de experiențele lumești povestite de practicienii IS oferă o cheie pentru înțelegerea a ceea ce este fezabil și viabil în contextul unui sistem hegemonic care nu numai că pare rezistent la crizele pe care le creează, dar chiar „trage” energie din ele. De exemplu, pentru unele IS din eșantionul nostru sunt organizațiile conștiente care doresc să demonstreze viabilitatea modalităților alternative de angajare în economie, fie prin practici de lucru care pun accent pe dezvoltarea condițiilor democratice de angajare sau prin dezvoltarea unor modalități „inovatoare” de a aborda problemele sociale și de mediu.

În ciuda nivelurilor înalte de idealism și etos exprimate de persoanele intervievate experiențele relatate de cei implicați în actualizarea acestor practici antreprenoriale sociale dezvăluie provocările pe care le ridică deficitul de resurse, precaritatea și salariile mici pentru a realiza ambițiile transmise de programele utopice. Narațiunile de luptă, compromisuri, conflicte și constrângeri au fost omniprezente



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

în încercările IS de a căuta viabilitatea financiară, menținând în același timp fidelitatea etică, chiar și în rândul acelor IS care aleg un comportament economic alternativ. Dacă IS sunt capabile să facă față în mod eficient tensiunilor în ceea ce privește etica îngrijirii sau solidaritatea, nu este doar rezultatul alegerii antreprenorilor sociali, deoarece este mediat și de oportunitățile oferite de contextul în care își desfășoară activitatea organizațiile. .

### Utopia de a oferi servicii de calitate

Retenția personalului, salariile mici și urmărirea finanțării și a noilor surse de venit sunt comune multor IS. Schimbările de context exercită un impact asupra finanțelor IS-urilor și, în consecință, au implicații asupra calității produselor/serviciilor acestora.

În ciuda eforturilor de a menține o poziție viabilă pe piață prin diversificarea ofertei pentru a accesa fluxuri alternative de venituri, mediul economic schimbat, criza persistență COVID, împreună cu concurența din partea comercianților cu amănuntul la prețuri mici, au făcut ca cererea să continue să scadă. În perspectiva finalizării finanțării, antreprenorii sociali depusă multă muncă pentru a căuta sustenabilitatea pe care modelul actual nu o poate genera. Gestionarea eficientă a capacității (financiare) și căutarea constantă a îmbunătățirii atât a calității produsului/serviciului, cât și a organizației, este un proces dificil atât pentru IS, pentru oamenii care lucrează pentru aceasta și/sau pentru utilizatorii finali, întrucât lipsa finanțării împiedică capacitatea de a furniza servicii care creează valoare socială pentru beneficiarii săi. Unele IS din eșantionul nostru au raportat că se bazează pe angajamentul personalului lor de a face sacrificii și de a-și reduce costurile acceptând salarii mai mici.

Pentru organizațiile care operează pe piețele principale, așa cum este cazul multor IS din eșantionul nostru este important să mențină o poziție favorabilă și punctul lor unic de vânzare, astfel încât cu cât mai bine se poate face pe piață, cu atât poate lucra mai mult cu cei mai dezavantajați.

Pentru organizațiile care vând produse „etice” este fundamentală menținerea încrederii clienților, care poate fi asigurată doar arătând că sunt fideli valorilor lor, credibili și autentici. Dintr-o perspectivă de afaceri, valorile și standardele morale



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

mai înalte sunt punctul lor unic de vânzare, iar din perspectivă socială este într-adevăr etosul lor.

Cu toate acestea, menținerea unui avantaj competitiv față de furnizorii principali de servicii sociale poate avea un impact asupra durabilității IS. Multe organizații încearcă acum să-și diferențieze oferta reflectând interesul față de problemele de mediu și sociale de diferite tipuri însă le este greu să-și transpună interesul pentru mediu și cel social în „produse noi”. Pentru IS care operează pe piața din sectorul social, cu cât sprijinul pentru beneficiar este mai mare, cu atât organizațiile trebuie să dispună de mai multe resurse pentru a oferi servicii de calitate. De exemplu, instituțiile sociale care oferă sprijin celor mai îndepărtați de piața muncii (de exemplu, persoanele care au suferit de probleme de sănătate mintală, șomaj de lungă durată și/sau lipsă de adăpost) trebuie să investească o mulțime de resurse pentru a le permite să reintre în piața principală a muncii. Intervievații ne-au spus că nu au luat în considerare munca efectivă și beneficiarii de sprijin necesar pentru a reintra pe piața muncii și, prin urmare, au subestimat în mod sistematic resursele financiare necesare. Timpul și resursele necesare pentru a sprijini șomerii de lungă durată să devină angajabili sau „pregătiți pentru loc de muncă” sunt adesea neglijate, iar în practică se remarcă un decalaj semnificativ dintre așteptările programului și realitatea impactului forțelor pieței pe teren.

Ceea ce devine evident aici este că IS sunt expuse riscului de derivă a misiunii, deoarece vor avea tendința de a compromite misiunea socială pentru a păstra viabilitatea organizației lor.

Un alt exemplu este îngrijirea socială, în special îngrijirea pe termen lung pentru persoanele în vârstă, este din nou ilustrativ pentru deficiențele IS ca program utopic de furnizare de servicii publice. Programul de finanțare și-a exprimat în mod explicit angajamentul de a mobiliza întreprinderile sociale în domeniul asistenței sociale pentru a evidenția beneficiile pe care le aduc întreprinderile sociale pentru alegere și durabilitate în comunitățile locale și pentru a realiza oportunități asociate. Acest lucru se datorează parțial recunoașterii contribuțiilor economice la economie create de IS în domeniul sănătății și asistenței sociale. Cu toate acestea, IS reprezintă, de asemenea, un model alternativ într-un context de furnizare a îngrijirii care este dominat de furnizarea din sectorul privat și (direct) public. Factorii politici au fost tentați să promoveze furnizarea de asistență socială ca o



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

alegere de carieră, în special pentru persoanele cu mai puține competențe. Având în vedere o populație în vârstă care necesită îngrijire personală pentru mulți ani de acum încolo, poate părea logic că există un viitor în acest sector pentru o nouă generație de lucrători. Cu toate acestea, există riscul ca perspectiva unei potențiale angajări să eclipseze conștientizarea calității muncii efectiv disponibile în acel sector. Interviuurile cu furnizorii de asistență socială din sectorul al treilea și lucrători care căutau oportunități de angajare au dezvăluit diverse preocupări cu privire la sustenabilitatea piețelor interne de asistență socială, mai ales în condițiile în care piețele externe aspire rapid forța de muncă disponibilă:

În ciuda nevoilor tot mai mari de îngrijire socială care reflectă îmbătrânirea populației, „sectorul se luptă”, iar cheltuielile autorităților locale se reduc. Într-adevăr, creșterea presiunii asupra resurselor publice cauzează provocări enorme pentru furnizorii de asistență socială în recrutarea și păstrarea personalului în rândul furnizorilor. Mulți au susținut că menținerea unei poziții competitive pe piața de asistență socială prin furnizarea de servicii de asistență socială, menținând în același timp costurile viabile, i-a determinat pe mulți să negligeze dezvoltarea forței de muncă. Acest lucru este deosebit de „pernicios”, având în vedere că asistența socială este un sector care oferă locuri de muncă pentru mulți cu puține calificări formale și are un număr mare de lucrătoare care sunt deja expuse la o diferență de remunerare între femei și bărbați. Unii intervievați au sugerat că resursele disponibile pentru organizațiile lor nu se pot extinde pentru a oferi personalului oportunități de dezvoltare a carierei, în special în întreprinderile mai mici. Acest lucru are un impact negativ asupra recrutării și păstrării personalului, în special în zonele rurale.

În general, analiza noastră a relevat că o combinație de factori care privesc atât oferta de muncă, cât și cererea pentru aceasta reprezintă provocări considerabile în atragerea antreprenorilor sociali către o carieră în sectorul asistenței sociale. Prin urmare, în domeniul asistenței sociale, atât potențiala forță de muncă, cât și reprezentanții sectorului recunosc provocările pe care modelul IS pare să nu le facă față, și anume cele care pot fi într-adevăr îndeplinite prin intervenții coordonate la scară largă, fluxuri stabile de finanțare guvernamentală și forță de muncă pe termen lung.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

În această analiză am căutat să explorăm modul în care viața de zi cu zi a practicienilor se confruntă cu IS ca un program utopic promovată de discursul public. Conceptualizarea „programului utopic” a fost instrumentală pentru a reflecta modul în care IS, în contextul programelor de finanțare a fost mobilizat ca model superior de furnizare socială (bazat pe principiile autofinanțării) capabil să funcționeze în condiții de deficit de resurse. Programul IS poate fi înțeles în cel puțin două moduri diferite. Pe de o parte, ea operează ca o critică a prezentului prin imaginarea unei alternative (socio-economice) mai bune, în timp ce, pe de altă parte, prin captarea acesteia servește la stabilizarea status quo-ului economic și politic. Analiza noastră a practicilor și experiențelor de zi cu zi observate și povestite de părțile interesate intervievate solicită o mai mare sensibilitate față de contextul mai larg în care se desfășoară activitățile IS, alertându-ne asupra modului în care realitatea reală a IS „în devenire” sfidează tipul de eroism și perspectiva orientată spre viitor transmisă de o mare parte a discursului oficial existent în acest domeniu. Concentrarea asupra prozaicilor IS (practica de zi cu zi), adică micro-tărâmul ca spațiu de concretizare a utopiei, ne conduce să punem la îndoială ipotezele fundamentale despre ce este IS și de ce este capabilă în condiții de deficit extrem de resurse, ceea ce implică o lărgire a cunoștințelor noastre despre modul în care IS și practicile de resurse sunt legate.

Descoperirile noastre contravin reprezentărilor populare care tind să creeze un orizont stabil de așteptare, sugerând că inițiativa, perseverența și o mentalitate inovatoare vor asigura sustenabilitatea, indiferent de cât de multe resurse sunt epuizate. Deși constatările noastre confirmă cercetările anterioare care sugerează că antreprenorii sociali și angajații răspund adesea cu un efort sporit la situația neplăcută de finanțare cu care se confruntă, lucrarea noastră nu are în mod clar „optimismul moral” transmis de cercetările disponibile privind practicile de resurse antreprenoriale sociale, întrucât situația actuală impune limite stricte capacității antreprenorilor sociali de a crea ceva din nimic și de a „face mai mult cu mai puțin”. Atunci când resursele financiare devin limitate, considerentele financiare din cadrul IS au prioritate față de alte criterii, ceea ce pune la îndoială imaginea utopică a IS ca strategie pentru a face mai mult și mai bine în condiții de deficit de resurse.

Poate că aceasta nu este o perspectivă deosebit de surprinzătoare, dar una pe care nu putem s-o ignorăm atât de eficient încât să ne prefacem că nu există.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Descoperirile noastre extind astfel aria de analiză pentru a expune contrastul evident cu programul personificat în contextul finanțărilor disponibile pentru IS. La un nivel mai larg, această situație dezvăluie modul în care alinierea adecvată a IS la contextul de austeritate și criză creează condițiile ideologice care fac mai rezonabil să lăudăm puterea eshatologică a stăpânirii pieței, mai degrabă decât să interoghezi rolul pieței în funcționarea de zi cu zi a IS. În cel mai bun caz, IS ar putea fi pionierat de noi piețe (alternative) într-o economie a calităților. Acest lucru este ilustrat de acele IS care sunt organizații aparent sociale și caută să demonstreze viabilitatea modalităților alternative de a se implica în economie, de ex. în dezvoltarea unor piețe [unde] au discuții sau negocieri constante despre chestiuni etice sau morale. Experimentele puse în aplicare de unele dintre organizațiile din acest studiu care și-au extins raza de acțiune pentru a crea o rețea de solidaritate între o varietate de organizații mai mici, care leagă producătorii, distribuitorii și consumatorii în dezvoltarea unei economii a calităților etice care caracterizează această abordare. Cu toate acestea, rezultatul lor este eterogen, variabil din punct de vedere geografic și temporar (Clienții sunt preocupați foarte secvențial de etică și trebuie create condiții constante pentru această abordare cu consum semnificativ de resurse). Aceste exemple arată că modelele alternative de organizații, cum ar fi IS, pot funcționa cu succes în cadrul și în serviciul sistemelor de piață. Cu toate acestea, cei pe care i-am studiat sunt încă mici și la început de drum, care necesită statornicie etică, sacrificii și s-ar putea să nu supraviețuiască unei perioade extinse de concurență intensă. Experiențele celor implicați în cercetarea noastră au vorbit despre compromisuri între salarii mici și costuri mari pentru a susține un produs „etic”. În cele din urmă, a existat o recunoaștere a beneficiilor locației, cum ar fi prezența unei clase de mijloc etice care cumpără produsele și a unor căutători radicali de stil de viață alternativ care susțin modelul. În mod paradoxal, organizațiile care operează pe piața bunăstării pot beneficia de un număr tot mai mare de persoane care au nevoie de sprijin pentru a avea acces la formare și educație legată de muncă. Cu toate acestea, în acest caz, „clientul” nu își poate permite să plătească direct. În general, ceea ce demonstrează dovezile adunate în acest articol este că există așteptări nerealiste sau, mai grav, public igienizate cu privire la IS, în special în ceea ce privește perspectiva de a oferi servicii de calitate îmbunătățită și de a atinge durabilitatea, dacă atenția se concentrează doar pe finanțele lor, mai degrabă decât pe contribuția lor mai largă la bunăstarea comunității. În acest fel, putem observa că IS ca program utopic este



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

consacrat mai degrabă la rolul unei „dorințe-fantezie” , decât un catalizator al speranței și, eventual, al schimbării. În cele din urmă, susținem că, ca program , IS oferă un orizont îngust de posibilități alternative. Cu alte cuvinte, mai degrabă decât acei susținători ai utopiei critice care respind utopia ca un model în timp ce o păstrează ca vis, credem că circumstanțele contextuale și politice subminează impulsul utopic, IS limitându-și imaginarul alternativ la cel care respectă status quo-ul.

## Concluzii

Am susținut că pentru unii, IS oferă o privire într-o viziune alternativă a realizării economiei, ca organizații care adoptă modalități alternative de rezolvare a problemelor sociale. Valorile lor de incluziune, democrație și o susținere etică puternică nu numai că oferă baza pentru un viitor alternativ pentru economie, dar și aduc o contribuție importantă pur și simplu prin recunoașterea faptului că există lacune fundamentale etice și încărcate de valori în modul în care organizăm în prezent economie și construirea piețelor. Deși este important să recunoaștem că unele dintre provocările pe care le abordează aceste organizații – inclusiv furnizarea de asistență socială pentru o populație în vârstă; regenerarea economiilor locale în care inegalitățile au fost profund înrădăcinate de zeci de ani; și problemele legate de cerere pe piața muncii – sunt atât de mare încât pur și simplu depășește capacitatea unor astfel de organizații de a satisface aceste nevoi, dacă nu este prezent un mediu de finanțare mai fiabil și mai stabil. În concluzie, am dori să subliniem că, deși descoperirile noastre aruncă o lumină distopică asupra IS, există și un mesaj mai pozitiv care pândește sub suprafață. Însăși prezența IS acționează ca o reamintire a nevoilor celor pe care mainstreamul le ignoră și a posibilităților de alteritate. Prin practicile lor cotidiene ei simbolizează ceea ce este posibil și ce nu, în limita contextului politico-economic în care își desfășoară activitatea.

## Diversificarea veniturilor și sănătatea financiară



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

## Introducere

Incertitudinea cu privire la disponibilitatea finanțării guvernamentale și declinul relativ al filantropiei au determinat organizațiile conduse de misiuni, inclusiv organizațiile tradiționale non-profit și întreprinderile sociale, să exploreze o varietate de strategii pentru a-și susține viabilitatea financiară. Întreprinderile sociale, ca formă distinctă de organizație, urmează logica de bază a urmării misiunilor sociale printr-o abordare de afaceri. Alegerea unei strategii adecvate de generare a veniturilor care să susțină misiunea aleasă este întotdeauna esențială pentru sustenabilitatea pe termen lung a unei întreprinderi sociale.

Pe de o parte, se așteaptă ca întreprinderile sociale să-și atingă viabilitatea financiară în principal prin obținerea unui excedent/profit suficient de pe piață, mai degrabă decât bazându-se în mare măsură pe granturi sau donații, având în vedere „abordarea sa de afaceri”. Pe de altă parte, generarea de venituri a întreprinderilor sociale se poate baza pe strategia „încasărilor mixte”. Diversificarea veniturilor care combină subvenții și contracte guvernamentale, veniturile obținute, contribuțiile de la persoane și instituții și veniturile din investiții este văzută ca o strategie eficientă pentru a construi sustenabilitatea și stabilitatea pe termen lung pentru majoritatea organizațiilor non-profit și companiilor comerciale și chiar și pentru guvern și indivizi. Deși impactul diversificării veniturilor asupra sănătății financiare a fost examinat pe larg, astfel de studii au dat rezultate contradictorii.

Venitul câștigat joacă, în general, un rol major, adesea dominant, în finanțarea mai multor tipuri de întreprinderi sociale și este supus naturii abordării lor economice. Unii observatori au evidențiat nivelul veniturilor de pe piață și au raportat că cel puțin 50% din resursele unei întreprinderi sociale provin din vânzări pe piață, înainte de a putea fi privite ca o „întreprindere socială sustenabilă”. Cu toate acestea, un astfel de flux de venit dominant este problematic și departe de realitatea de teren în multe școli de gândire. Întreprinderea socială ar trebui înțeleasă prin combinarea principiilor interesului. Finanțarea organizațiilor hibride bazate pe misiuni se confruntă cu o gamă variată de constrângeri. Piața nu găzduiește cu ușurință bunuri și servicii care nu pot fi vândute pentru profit. Una dintre strategiile



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

mai larg acceptate pentru a menține stabilitatea veniturilor se bazează pe ideea de diversificare a veniturilor.

Beneficiile diversificării veniturilor asupra sănătății financiare au fost testate și discutate pe scară largă în sectoarele de afaceri și non-profit. Unii cercetători au descoperit că diversificarea veniturilor poate reduce vulnerabilitatea financiară , poate minimiza volatilitatea veniturilor, poate crește autonomia financiară și poate îmbunătăți comunitatea. Cu toate acestea, problema diversificării este complexă și ambiguă.

Gestionarea veniturilor din diferite surse poate crește semnificativ costurile administrative și de strângere de fonduri, împreună cu riscul de derivă a misiunii. Sursele eterogene de venit pot deplasa atenția unei IS către diverși finanțatori, mai degrabă decât către beneficiari. În ultimii ani, finanțarea întreprinderilor sociale a fost descrisă ca fiind o constrângere severă asupra creșterii sectorului. Cu toate acestea, diversitatea veniturilor și relația acestora cu sănătatea financiară a unei întreprinderi sociale nu au fost examinate suficient. Un venit câștigat mai mare va îmbunătăți sănătatea financiară a întreprinderilor sociale, având în vedere natura dimensiunilor lor economice și antreprenoriale? Ar trebui structura veniturilor să varieze în funcție de domeniile în care își desfășoară activitatea? Ar trebui întreprinderile sociale să urmărească surse diversificate de venituri sau ar trebui să se concentreze pe un singur flux de venituri sau pe câteva fluxuri de venituri?

Întreprinderile sociale se confruntă cu un nivel ridicat de complexitate și logici concurente în operațiunile și formularea strategiei lor în ceea ce privește misiunile, structurile organizaționale, resursele de venituri, resursele umane și standardele de performanță, printre alte aspect. De exemplu, întreprinderile sociale nu numai că trebuie să genereze venituri suficiente pentru a reinvesti în operațiunile lor de afaceri pentru a menține sustenabilitatea organizațională, dar au nevoie și de investiții susținute în proiectele lor sociale pentru a menține legitimitatea organizațională, mai ales atunci când misiunile lor sociale nu sunt în concordanță cu activitățile lor de afaceri. Spre deosebire de organizațiile non-profit tradiționale, întreprinderile sociale ar trebui să genereze profituri/excedent care să aibă un impact social, mai degrabă decât să gestioneze fonduri doar pentru a acoperi costurile. Venitul poate fi generat dintr-o varietate de



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

surse – venitul realizat; subvenții și contracte guvernamentale; contribuții de la persoane fizice, fundații și corporații; și randamentul investiției. Fiecare tip de venit joacă un rol specific în finanțarea unei întreprinderi sociale.

Venitul obținut este un concept larg și include taxe directe pentru serviciile legate de misiune, profiturile din cadrul întreprinderilor comerciale (profitul generat din activitatea de maximizare a profitului fără legătură cu misiunea socială), taxele de membru și veniturile din evenimente speciale. În prezent, întreprinderile sociale sunt încurajate să se comporte ca întreprinderile care fac comerț. Venitul obținut joacă adesea un rol dominant, sau cel puțin un rol substanțial, în finanțarea întreprinderilor sociale. Venitul câștigat este văzut ca cea mai valoroasă sursă de venit pentru întreprinderile sociale și contribuie în mare măsură la furnizarea de fonduri nerestricționate cu mai multă autonomie pentru a sprijini misiunea unei organizații; aceasta permite organizațiilor să nu se limiteze la furnizarea de servicii specifice asupra cărora fondatorii sau contractorii au convenit. Venitul obținut este din ce în ce mai văzut ca o cale de reducere a dependenței întreprinderilor sociale de granturi sau donații și de creștere a autonomiei. Tranzacționarea de succes generează un nivel suficient de excedent și permite întreprinderilor sociale să funcționeze efectiv în concordanță cu misiunea lor. Cu toate acestea, dependența excesivă de venitul câștigat poate fi problematică. Există o gamă largă de opțiuni de tranzacționare pentru întreprinderile sociale (vânzări directe, vânzări indirecte, contracte de servicii, vânzare cu amănuntul și conducerea unui magazin de caritate), în timp ce fac distincția între activitățile de tranzacționare legate de misiune și cele care nu au legătură cu misiune.

Întreprinderile sociale trebuie să fie precaute atunci când aleg activități generatoare de venituri, mai ales atunci când acestea nu au legătură cu scopul social, deoarece acest lucru poate duce la o deviere a misiunii, care poate afecta reputația unei întreprinderi sociale. Mai mult, generarea de venit câștigat necesită anumite abilități și expertiză în strategia de afaceri și marketing, împreună cu alte abilități de management al afacerilor, care ar putea să nu fie disponibile tuturor





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

întreprinderilor sociale. Adăugarea sau extinderea strategiei de venit câștigat în portofoliul unei întreprinderi sociale necesită o evaluare deliberată.

Dintre toate fluxurile de venit, venitul câștigat este văzut ca sursa primară de venit, deoarece întreprinderile sociale sunt, în esență, „o soluție de piață la problemele sociale”. Acest punct de vedere este larg acceptat de școala de gândire a „venitului câștigat”. „Abordarea comercială non-profit” înseamnă că întreprinderile sociale se bazează în principal pe resursele pieței. Cu toate acestea, nivelul veniturilor realizate nu poate fi considerat un criteriu pentru a distinge întreprinderile sociale de organizațiile nonprofit tradiționale. Dar întreprinderile sociale ar trebui să suporte un nivel semnificativ de „risc economic”, mai degrabă decât un „risc de piață”. Suportul riscului economic se referă la faptul că viabilitatea financiară a întreprinderilor sociale depinde de eforturile membrilor acestora de a asigura resurse adecvate pentru susținerea misiunii sociale. Pe de altă parte, ponderea fiecărui venit va depinde cel puțin parțial de domeniul în care își desfășoară activitatea o întreprindere socială. De exemplu, organizațiile care operează în subsectorul asistenței medicale pot atrage mai ușor granturi și contracte de la guvern decât organizațiile din alte subsectoare.

#### Diversificarea veniturilor și sănătatea financiară

Sănătatea financiară este un concept cu mai multe fațete care a fost definit diferit în majoritatea studiilor compusă din 2 două elemente mari – capacitatea financiară și sustenabilitatea financiară – care au fost utilizate pe scară largă. Există, de asemenea, alte măsuri utilizate pentru prezicerea sănătății financiare, cum ar fi lichiditatea, solvabilitatea, marja, flexibilitatea, volatilitatea și profitabilitatea. Diversificarea veniturilor întreprinderilor sociale și sănătatea financiară trebuie studiate într-un context mai larg. Dintr-o perspectivă istorică și logica de evoluție a întreprinderilor sociale, o întreprindere socială a fost considerată a fi la punctul de trecere între sectoarele de stat, privat și voluntar/comunitar, condusă de o combinație de interes general, interes reciproc și interes de capital. Întreprinderile sociale ca organizații hibride pot lua mai multe forme, cum ar fi comerțul non-profit/organizații caritabile, cooperative sociale, afaceri sociale și spin-off din



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

sectorul public, în funcție de măsura în care combină interesele și resursele altor sectoare (mai pe jargon prosaic – SRL, asociație, fundație, cooperativă, CAR).

Construirea conexiunilor cu comunitatea și consolidarea integrării comunității a fost văzută ca o altă explicație pentru diversificarea fluxului de venituri organizațiilor non-profit. Diversificarea veniturilor prin expunerea la mai multe audiențe și crearea de rețele oferă mai multă integrare în comunitățile locale, extinzând astfel misiunea organizațiilor non-profit. Pe scurt, multe studii au considerat diversificarea veniturilor ca fiind unul dintre indicatorii eficienței și sănătății financiare.

Cu toate acestea, diversificarea veniturilor este considerată o sabie cu două tăișuri care aduce recompense mai mari, precum și riscuri și complexitate mai mari. Fluxurile de venituri diferite au ca rezultat riscuri și costuri diferite. Teoria modernă a portofoliului sugerează că organizațiile non-profit ar trebui să-și maximizeze rentabilitatea prin diversificare doar cu prețul riscurilor acceptabile. Pe lângă riscurile crescute concentrarea veniturilor este benefică pentru eficiența organizațională, mai ales pentru că poate reduce costurile administrative (de exemplu, bani, timp, resurse umane). Deși diversificarea veniturilor poate oferi beneficii, ea poate avea ca rezultat, de asemenea, obiective contradictorii care conduc la deviația misiunii. Având surse de venituri eterogene, organizațiile non-profit trebuie să îndeplinească cerințele diferitelor părți interesate și ale diferitelor surse de finanțare, chiar dacă acestea nu pot face neapărat parte din misiunile lor sociale majore.

Rolul diversificării în organizațiile non-profit și companiile comerciale are unele asemănări cu diversificarea în întreprinderile sociale. De exemplu, dependența puternică de o singură sursă de granturi sau contracte poate lăsa o întreprindere socială vulnerabilă, în pericol sau incapabilă să obțină autonomie. În special, o întreprindere socială trebuie să facă diferența între activitățile legate de misiune și activitățile nelegate de misiune dintre sursele mixte de venit. Dacă întreprinderile sociale depind în exces de veniturile generate din activități care nu au legătură cu misiunile lor sociale, aceasta poate duce la deviația misiunii.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Pe scurt, deși favorabilitatea diversificării veniturilor a fost revizuită de studii non-profit și de afaceri, există puține dovezi empirice pentru a explora relația dintre diversificare și sănătatea financiară în funcționarea întreprinderilor sociale.

Această analiză deviază puțin de la privirea clasică a venitului și accede la o privire mai potrivită și mai extinsă a venitului întreprinderilor sociale sub forma resurselor, și în special ia în considerare coordonarea resurselor în întreprinderile sociale IS care urmăresc scopuri sociale, de sănătate, educaționale, culturale și de mediu. În astfel de sisteme, problema coordonării resurselor este una de alocare și distribuire a resurselor în vederea realizării unor astfel de scopuri. Aceste scopuri sunt, în general, interpretate în termeni de activități economice și procese organizaționale care pot duce la îmbunătățiri ale condițiilor așa-numitelor părți interesate cele mai slabe (vulnerabile, defavorizate, dar nu exclusiv), inclusiv a generațiilor viitoare și a societății în ansamblu.

Existența IS-urilor demonstrează că obiectivele organizațiilor economice nu pot fi definite în mod unic prin acțiuni individuale interesate și maximizarea profitului. Mai degrabă, se spune că IS-urile cuprind o pluralitate de motivații individuale în sprijinul obiectivului lor social. Limitarea motivației profitului prin constrângerea distribuției non-profit este de asemenea considerată a favoriza apariția și puterea motivațiilor intrinseci și pro-sociale. Prin însăși natura lor, scopurile sociale și motivațiile și rolurile cu mai multe fațete în IS sunt apropiate de ideea primatului societății asupra pieței. În acest context, piața nu oferă principiile principale de coordonare a resurselor. Coordonarea pieței este cel mai adesea funcțională pentru a face schimb de câștig, susținută de motivații interesate, de obicei monetare, chiar dacă mecanismul prețului în sine poate include și motivații care nu se caută pe sine (de exemplu, prețurile pot fi scăzute pentru a ajuta persoanele care au nevoie de un anumit serviciu dar nu au posibilitatea de a plăti). În consecință, o analiză a resurselor IS-urilor trebuie să exploreze soluții care să cuprindă piața și, în același timp, să depășească o perspectivă exclusiv centrată pe piață. Pentru a dezlega specificul IS-urilor și soluțiile lor de coordonare a resurselor, această analiză se bazează pe conceptualizarea sistemelor de integrare a resurselor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

În sistemele cu prezență puternică a IS, mecanismele de coordonare a resurselor sunt atât sociale, cât și economice, iar răspândirea IS nu dă naștere unei diviziuni puternice între sfera socială și cea economică, întrucât IS par să întruchipeze aspectele sociale ireductibile ale economiei. Pentru a exemplifica, luați în considerare că unele dintre serviciile furnizate în

prezent de IS au fost oferite în mod tradițional folosind soluții instituționale publice. Cu toate acestea, IS operează în cadrul sistemelor de piață, dar din cauza obiectivelor și caracteristicilor lor economice, ele nu sunt „subjugate” mecanismului pieței ca alte forme de întreprindere. Mai degrabă, IS se organizează în cadrul piețelor, dar acordă întâietate elementului social sau de mediu, utilizând astfel piața fără a depăși societatea. În același timp, IS pot funcționa complementar și uneori în substituția bunăstării publice și pot deveni destinatari ai transferurilor publice de la autoritățile centrale, devenind astfel parte a procesului de redistribuire centralizată. Mai multe experiențe indică faptul că IS este un nod sau o parte dintr-un sistem populat de actori multipli care cooperează pentru a-și integra resursele și pentru a reinvesti surplusul în scopuri de interes public. În cadrul IS, se așteaptă ca actorii să coopereze în principal, și uneori doar, în jurul normelor de reciprocitate, deși poate fi dificil de înțeles cum reciprocitatea este aplicată în practică de către aceste forme de afaceri. Cu toate acestea, există o marjă mare de interacțiune între IS, întreprinderile private și administrațiile publice. Modurile de producție centrate pe stat, pe piață și bazate pe reciprocitate se suprapun și se intersectează și pot fi instituționalizate prin acorduri formale în cadrul și între organizații (de exemplu, parteneriate public-privat) sau aranjate informal între comunități de actori care se asociază pe baza a valorilor comune împărtășite și a motivațiilor complementare.

Obiectivul acestei analize este de a discuta modul în care IS contribuie la încorporarea normelor de reciprocitate în producția economică și de a evidenția soluțiile instituționale care stau la baza sistemelor de producție centrate pe urmărirea scopurilor sociale.

Karl Polanyi (1977) prezintă redistribuirea, reciprocitatea și schimbul ca trei forme de integrare a resurselor, care apar în cadrul unei societăți. Acestea sunt mișcări



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

instituționalizate de bunuri și persoane, care au funcția de a păstra mijloacele de trai umane și afectează localizarea resurselor, sau tranzacțiile care au ca rezultat schimbarea proprietății. Redistribuirea are loc cu două mișcări opuse: una spre centru, unde se acumulează resursele, și una ulterioară către periferie, când resursele sunt redistribuite. Pe de altă parte, Polanyi a definit reciprocitatea ca o mișcare a resurselor între subgrupuri în poziții analoge sau simetrice în cadrul unei comunități mai mari. În cele din urmă, schimbul este definit ca o mișcare a resurselor între două puncte aleatorii poziționate oriunde în sistem, pe baza unei noțiuni de echivalență. Structuri instituționale diferite stau la baza fiecărei forme de integrare. Redistribuirea presupune prezența unui centru consolidat, care este legitimat să exercite autoritatea; reciprocitatea necesită o structură simetrică care să unească doi sau mai mulți actori; schimbul poate presupune existența unei piețe și utilizarea banilor. Combinația dintre practicile derivate din existența unei piețe de autoreglementare și din politicile redistributive care restaurează capacitatea societăților de a prospera în ciuda eșecurilor pieței, au lărgit sfera soluțiilor de piață, pe de o parte, și amploarea intervenției sociale. pe de altă parte, ajungându-se la crearea unui model de dezvoltare care se limitează la doi jucători majori- statul și piața. Cu toate acestea, mai recent, interacțiunile bazate pe reciprocitate au recăpătat o oarecare pondere în mai multe țări, după cum a fost semnalat de creșterea economiei sociale. Conceptul polanyian de reciprocitate, definit ca relații multilaterale simetrice între grupuri, poate fi reinterpretat fructuos în societățile contemporane, așa cum este exemplificat de unele contribuții care tratează economia socială și economia partajată. Interacțiunea dintre diferitele grupuri sociale din interiorul comunităților și între diferitele grupuri de părți interesate în guvernarea organizațiilor cu orientare socială (non-profit, întreprinderi și cooperative sociale, companii de interes comunitar etc...) nu se bazează numai pe schimburi de piață, controlul ierarhic sau mișcările redistributive ca mecanisme de coordonare dominante, dar prezintă în schimb o rețea de acțiuni și așteptări reciproce care nu sunt neapărat reciproce, echivalente și sincronice, ci toate sunt îndreptate către urmărirea unor scopuri sociale comune. De exemplu, guvernarea Întreprinderilor Sociale de Integrare în Muncă (WISE) conjugă motivațiile, experiențele, așteptările și scopurile lucrătorilor sociali, voluntarilor, lucrătorilor plătiți, utilizatorilor și administratorilor locali pentru a crea valoare socială în favoarea beneficiarilor și a comunității în general. Fiecare grup este conștient de





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

obligatia de a corespunde acțiunilor pozitive ale altor grupuri cu acțiuni care nu reprezintă schimburi reciproce, dar îndeplinesc o misiune socială.

### Caracteristicile modelului IS și soluțiile sale de coordonare

Modelul organizațional al întreprinderii sociale arată modele diverse de apariție și dezvoltare în diferite contexte sociale și diferite țări. Cu toate acestea, chiar și ținând cont de variații istorice și instituționale puternice, se poate spune că IS-urile au apărut în cadrul societății civile sub impulsul activismului social, în contexte care nu pot fi reduse nici la concurența de piață, nici la intervenția autorităților publice. Scopul acestui tip de inițiative antreprenoriale a fost acela de a rezolva problemele societale, cum ar fi furnizarea de servicii de îngrijire și integrarea în muncă a persoanelor dezavantajate, acolo unde piața și autoritățile publice nu au vrut sau nu au putut să ofere o aprovizionare adecvată. Originile culturale și ideologice variază, de asemenea în diferite țări. În majoritatea țărilor, IS-urile provin din înfruntarea deficiențelor administrațiilor publice de a răspunde creșterii, complexității și diversificării nevoilor de bunăstare, și nu numai ca o consecință a crizei economice și a finanțelor publice (în special în Europa de Vest), sau a mai multor reforme mai puțin radicale. În mod diferit, în țările foste comuniste, în care coordonarea statală era atotcuprinzătoare, IS-urile sunt văzute ca organizații care pot umple golurile lăsate de autoritățile de stat, mai degrabă decât ca inovatori în domeniul bunăstării încorporați social. Șomajul, sărăcia și dezechilibrele distributive ale veniturilor și bogăției reprezintă o a doua dimensiune emergentă, evidențiată prin mai multe categorii de IS: (i) mutuale care furnizează servicii propriilor membri; (ii) organizații caritabile comerciale care stabilesc activități comerciale secundare pentru a strânge fonduri pentru a urmări obiective caritabile; (iii) spin-off din sectorul public care gestionează servicii prestate anterior de autoritățile publice; (iv) noi instituții sociale și întreprinderi nou-înființate de antreprenori sociali (de exemplu, întreprinderi „verzi” și de comerț echitabil) pentru a urmări scopuri sociale, în urma valului spontan de noi inițiative și a definerii cadrelor juridice inițiale.

Complementar, alți autori discută despre relevanța organizării și inovației autonome de jos în sus (începute de grupuri de cetățeni) pentru creșterea IS în Europa, chiar dacă intervenția statului menține un important rol contractual și financiar prin achiziții publice și licitații. Există o varietate puternică de inițiative



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

care sunt cel mai adesea de definite jos în sus, dar pot fi și de sus în jos. Cele mai multe WISE sunt lansate de societatea civilă, de ex. de asistenți sociali și asistenți medicali, intermediari ai asociațiilor, membri ai sindicatelor, părinți ai persoanelor cu o anumită formă de dizabilități, rezidenți, colective familiale, comunități creștine, asociații comunitare care exploatează scheme de auto-angajare. Organizațiile de voluntariat non-profit sunt, de asemenea, comune.

Întreprinderile sociale ca modalitate specifică de coordonare socială și economică Argumentele de mai sus sugerează posibilitatea ca IS să reprezinte contextul organizațional contemporan în care se poate analiza combinația posibilităților de coordonare studiate de Polanyi. IS sunt poziționate în linii mari în sectorul economiei sociale, care include alte forme de organizații non-profit. Acestea din urmă – spre deosebire de IS – nu au fie elementul de afaceri (de exemplu, asociații, fundații, societăți de ajutor reciproc), fie limitează producerea de beneficii către membri (de exemplu, majoritatea întreprinderilor cooperative), în timp ce fundațiile pot promova scopuri care nu sunt orientate către creșterea socială sau de mediu. Spre deosebire de IS, nu toate organizațiile economiei sociale au un scop social. Mai mult, economia socială include ceea ce s-a numit „economia solidară”, care își găsește rădăcinile în tradiția și formele de solidaritate practicate de populațiile autohtone. În analiza noastră, ne concentrăm asupra organizațiilor care conjugă în mod explicit obiectivele de afaceri, cu scopuri societale și comunitare, deoarece această combinație oferă un context ideal pentru observarea celor trei modalități de coordonare. Analiza noastră sugerează că modul în care redistribuția, schimbul și reciprocitatea sunt combinate depinde de structura predominantă a societății. Modelele IS nu fac excepție de la această regulă: ele tind să reflecte contextul instituțional larg în care sunt stabilite. În țările anglo-saxone, narațiunea IS subliniază rolul antreprenorului, impulsul acestuia către inovație și succesul pe piață. Aceste sisteme socio-economice au o tradiție de lungă durată în ideile de piață neoliberală, unde dezechilibrele sociale sunt compensate de activitățile binevoitoare ale organizațiilor caritabile înființate de filantropi și guvernate de administratori. Pe baza acestei tradiții, IS-urile nu sunt de obicei concepute ca organizații colective bazate pe părți interesate, ci ca produs al personalității „eroice” a antreprenorului sau ca produs filantropic al responsabilității sociale corporative a marilor investitori corporativi. În mod constant, la un nivel instituțional mai formal, limitările acțiunii antreprenoriale, cum ar fi constrângerile



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

de distribuție și blocarea activelor, sunt minime sau nu sunt necesare, astfel încât să deschidă finanțarea IS investitorilor privați. În mod diferit, în sistemele socio-economice cu bunăstare mai centralizată și condusă public, tradiție de reglementare și corporativă mai puternică și o experiență de cooperare încorporată, IS tind să provină din comunități de utilizatori și lucrători. Ele sunt concepute ca asociații colective în care antreprenorul individual are un rol limitat. Inovația socială și organizațională provine dintr-un proces de coproducție între utilizatori și sectorul public, ca în Suedia, deși o abordare de coproducție a serviciilor este prezentă acum în majoritatea țărilor europene. Cu aceeași logică, IS pot cere ca autoritățile publice locale să fie incluse în structura de guvernare (ca și în Franța). În plus, acolo unde instituțiile își adâncesc rădăcinile în organizații de ajutor reciproc, solidaritate și grupuri de autoajutorare, IS acordă o mare importanță guvernării colective și pot favoriza partajarea controlului strategic cu o pluralitate de părți interesate, inclusiv voluntari. Analiza noastră se concentrează asupra sistemelor economice în care abordarea pieței nu a fost atât de proeminentă, dar în care, în același timp, ideea asigurării bunăstării este în mare transformare. În cadrul nostru, IS abordează nevoile nerezolvate ale comunității prin implicarea comunităților de interese (cu sau fără drepturi de proprietate) prin intermediul unor pacte de cooperare partajate, utilizând în același timp schimburile și contractele pe piața privată, precum și coordonarea cu sectorul public. În astfel de contexte, IS participă la furnizarea de servicii sociale care pot fi noi sau oferite anterior de autoritățile publice. IS reinterpretează, de asemenea, o ofertă publică standardizată în termeni de servicii noi și mai personalizate, plasându-se într-un sistem de bunăstare reînnoit care integrează economia socială cu redistribuirea centrată pe stat.

Dacă, pe de o parte, IS combină diverse moduri de coordonare, ele se definesc în jurul a patru caracteristici care merg mână în mână cu restabilirea primatului societății. Aceste caracteristici sunt rezumate prin: (i) scopul social; (ii) guvernare inclusivă; (iii) acumularea și reinvestirea excedentului; (iv) motivații non-monetare. Prima caracteristică include scopuri sociale, culturale și de mediu, pe care activitățile IS le transformă în impact social. Prin intermediul activității organizate, IS vizează furnizarea de bunuri meritorii a căror natură este determinată de specificul sectorial al activităților IS. În practica lor, IS urmăresc aceste scopuri, prin promovarea condițiilor de acces la servicii și de angajare pentru cele mai slabe



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

grupuri din societate, păstrarea și promovarea culturii și atitudinilor creative și utilizarea durabilă a resurselor naturale . Incluziunea, a doua trăsătură, este legată, de exemplu, de guvernanta cu mai multe părți interesate și întruchipează preferința actorilor față de deciziile comune, care implică diversitate, libertate pozitivă, respect reciproc, toleranță, cooperare și comunicare de la egal la egal, utilizând în mod marginal ierarhie și coordonare de comandă și control. Incluziunea poate fi instituționalizată prin acordarea de drepturi de control unei pluralități de actori interesați. Acest lucru se poate face prin proprietate sau prin includerea comunităților de interes în controlul strategic în alte moduri substanțiale, de exemplu prin calitatea de membru al consiliului de administrație, fără proprietate . La un nivel mai puțin formal, participarea poate fi implementată prin furnizarea de platforme (nu doar on-line) care îmbunătățesc practicile de comunicare și consultare, deliberarea și responsabilitatea. A treia trăsătură, acumularea și reinvestirea surplusului, poate fi interpretată ca mecanismul predominant folosit pentru a „da înapoi” comunității. S-a demonstrat că acumularea și reinvestirea permit creșterea și extinderea activităților, accesul la servicii, finanțare, oportunități de muncă și impact social. A patra caracteristică se referă la nevoi și motivații individuale non-monetare specifice care sunt satisfăcute ca rezultat al celorlalte trei elemente. În această perspectivă, obiectivele financiare și monetare (pentru a atinge rentabilitatea și a atinge sustenabilitatea financiară în locul maximizării profitului) devin instrumentale pentru urmărirea nevoilor de nivel „mai înalt” (social și relațional), atât la nivel individual, cât și colectiv. IS-urile sunt (ca normă) capabile să satisfacă aceste nevoi oferind condiții de muncă, relații la locul de muncă și interacțiuni cu clienții, utilizatorii și alte părți interesate care privilegiază calitatea relațională . Relațiile interpersonale dețin un rol deosebit în IS, datorită specificului lor sectorial în producția de bunuri relaționale care generează beneficii directe atât pentru utilizatori, cât și pentru lucrători și voluntari. Instanțele motivațiilor non-monetare includ și nevoi psihologice atașate participării și incluziunii, conducând la realizarea unor activități mai creative .

Sugerăm că coordonarea resurselor în IS și sistemele lor nu subminează natura încorporată social a activităților lor și abordează modul în care aparatul conceptual dezvoltat de Polanyi poate explica mișcările resurselor generate de IS.

De un interes deosebit sunt aranjamentele instituționale specifice care susțin relațiile de cooperare între comunitățile de interes. Discutăm, în special,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

acumularea și reinvestirea excedentului, participarea cu mai multe părți, deliberarea și guvernanta sistemică. Niciunul dintre aceste elemente nu este suficient în sine, dar împreună toate contribuie la calificarea reciprocității în contextul IS.

### Acumularea și reinvestirea excedentului

Socializarea activelor este una dintre principalele soluții instituționale care au apărut istoric în diferite țări pentru a permite depășirea maximizării profitului ca obiectiv dominant al organizației și pentru a favoriza solidaritatea intergenerațională și independența financiară a organizațiilor orientate social. În termeni pur economici, socializarea activelor a fost menită să favorizeze utilizarea resurselor de capital deținute (autofinanțate) pentru a-și îndeplini misiunea socială a organizației. IS-urile prezintă într-adevăr elemente clare de socializare a activelor. Pot fi evidențiate trei modele principale: (i) Socializare completă. În acest model, toate veniturile reziduale și alte resurse sunt reinvestite în mod obligatoriu pentru a urmări obiectivele organizaționale; (ii) Socializare parțială. Acest model, care include mai multe modele naționale de IS, protejează activele de bază și patrimoniul organizației, dar este posibilă distribuția parțială a reziduurilor nete; (iii) Utilizarea fondurilor fiduciare. Activele organizației sunt îndepărtate de sub controlul membrilor și gestionate de administratori în urmărirea scopurilor organizaționale. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor sunt legate de scopul social, deoarece susțin acumularea de resurse dedicate în prezența accesului limitat la capitalul propriu și la piețele financiare în general. În plus, ele protejează activele de riscul de abatere, în special în ceea ce privește justiția intergenerațională și introducerea coerenței, deoarece eforturile depuse în trecut pentru acumularea de fonduri și active nu pot fi irosite prin comportamentul necorespunzător al membrilor în exercițiu și al părților interesate. Constrângerea de non-distribuție și blocarea activelor pot face ca patrimoniul IS-urilor să fie remarcabil de stabil în timp și rezistent la condițiile economice negative

### Procesele deliberative și de implicare multiplă

Constrângerea care limitează distribuirea profitului este însă un dispozitiv de protecție „brut” împotriva riscului eșecului de a produce valoare societală. Deși un astfel de dispozitiv este considerat oarecum eficient în consolidarea încrederii (din





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

moment ce reduce stimulentele de a furniza un serviciu slab în prezența asimetriilor informaționale), este posibil să se elaboreze un set mai larg de soluții instituționale care pot încuraja reciprocitatea, prin favorizarea interacțiunii și consolidarea legăturilor sociale. Reciprocitatea poate fi legată de forme de guvernare incluzivă, oficializate, de exemplu, într-un consiliu de administrație cu mai multe părți interesate. Aducerea părților interesate relevante în procesele strategice de luare a deciziilor permite evaluarea nevoilor multiple și ajungerea la decizii comune privind distribuția resurselor. Cu toate acestea, deși toți actorii relevanți au un stimulente să se implice în cooperare, ei pot să nu reușească acest lucru: comportamentele egoiste, asimetriile de putere și interesele conflictuale ar putea avea un impact negativ asupra comportamentului individual și al grupului. Aceste forțe divergente pot fi atenuate prin deliberare. Prin dezbateri, se așteaptă ca actorii să-și schimbe cunoștințele experiențiale și să evalueze critic cazurile existente, ceea ce poate duce la răspunsuri noi și la inovație în servicii și organizare. Deliberarea creează un context de relații de fond între părțile interesate și devine o componentă operațională importantă a guvernării incluzive, mai ales că diversitatea și conflictul nu sunt excluse din analiză. Putem defini nexusul deliberativ ca un spațiu relațional populat de o pluralitate de actori cu roluri diverse, unde un proces decizional comun definește alocarea și distribuția resurselor. Ideea legăturii aruncă lumină asupra naturii inter-subiective a bunăstării participanților. De exemplu, comunitățile transversale de interes sunt construite, pe de o parte, de familiile care utilizează servicii de integrare în muncă, de asistenți sociali, voluntari și administrația publică. Acești factori interesați pot fi membri ai IS și au acces la organele sale de guvernare, ocupând astfel poziții simetrice în procesele decizionale. Convergența dintre interesul propriu și cel colectiv este rezultatul relațiilor reciproce, care transformă interesele specifice în interes colectiv prin interacțiuni repetate și deliberare.

Interacțiunea repetată are loc atunci când părțile interesate urmăresc, în același timp, bunăstarea generală a utilizatorilor și a lor prin autoproducție și autoconsum. Deliberarea susține deciziile privind distribuția resurselor, care, ca normă, nu respectă principiul egalității valorilor de schimb. De exemplu, lucrătorii IS tind să producă mai multă valoare decât ceea ce utilizatorii pot plăti, îmbunătățind accesibilitatea și calitatea serviciilor. Acest lucru generează efecte externe pozitive pentru comunitate și este susținut de rezultatele cercetării care demonstrează că



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

lucrătorii apreciază recunoașterea monetară, deși au tendința de a percepe salarii mai mici decât contribuția lor reală la producția de servicii, care poate fi parțial compensată cu alte caracteristici nemonetare ale muncii. Salariile mai mici pot fi reciprocate printr-un acces mai bun la serviciu pentru utilizatorii cu venituri mai mici și prin crearea de noi provocări și oportunități de rezolvare a problemelor care generează inovare în servicii, condiții economice mai bune și securitatea locului de muncă pentru lucrători. Totuși, acest lucru nu face să dispară reciprocitatea. Mai degrabă, indică faptul că reciprocitatea poate apărea și în absența proprietății partajate, a calității de membru și a mutualității (adică între lucrătorii care dețin drepturi de membru și utilizatorii care nu au calitatea de membru, dar sunt principalii beneficiari ai întreprinderii).

### Guvernarea sistemică

Pornind din exemplul de mai sus, considerăm acum reciprocitatea la nivel sistemic. O perspectivă sistemică sau de rețea asupra coordonării complexe a resurselor ia în considerare o serie de centre de decizie formal independente, care constituie, în diferite măsuri, un sistem interdependent de relații de cooperare care modelează ceea ce poate fi numit guvernanta sistemică. Exemple sunt rețelele de cooperare care susțin coproducția de servicii comunitare, care implică familiile și alte circumscripții comunitare, administrațiile publice, instituțiile financiare, organizațiile private IS și federațiile acestora. Acest lucru permite un proces de redistribuire care favorizează membrii mai slabi. În timp ce reciprocitatea și elementele redistributive se bazează în mod normal pe natura cooperativă și simetrică a consorțiului, unde membrii consorțiului ocupă poziții egale, arhitectura sa birocratică este funcțională pentru a asigura respectarea regulilor. În alte cazuri mai puțin structurate, guvernanta sistemică se poate dezvolta ca o formă de autoreglare, ca în rețelele tematice și temporare ale IS, precum și în rețelele regionale care pot apărea fără structuri organizaționale formale. Interdependențele sistemice pot contribui la inovarea regulilor sectoriale la nivelurile instituționale. În cele din urmă, aplicarea valorilor partajate la nivel de sistem oferă și o soluție la problema specificității activelor, deoarece crește coordonarea de-a lungul lanțului valoric prin sprijinirea investițiilor și a planificării pe termen lung.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Mai multe studii de caz au evidențiat importanța reciprocității, a implicării părților interesate și a resurselor socializate în urmărirea scopurilor sociale și a interacțiunii formale și informale în cadrul și între IS. O rețea complexă de sprijin reciproc între diferitele părți interesate (beneficiari și utilizatori ai serviciilor, asociații din societatea civilă, voluntari, lucrătorii plătiți și autoritățile locale) au fost construite de-a lungul timpului și integrate în guvernanta organizațională pentru a reduce excluziunea și alte costuri sociale (nevoie mai mică de subvenții publice), crescând în același timp bunăstarea socială și valoarea economică (prin creșterea ocupării forței de muncă). Întreprinderile sociale de dezvoltare comunitară și companiile deținute de angajați au demonstrat un grad puternic de încorporare și capacitate de a interacționa în protejarea patrimoniului cultural și istoric al localităților și în promovarea dezvoltării economice chiar și în perioade de criză. În toate aceste cazuri, reciprocitatea se dezvoltă într-o rețea complexă de mișcări unilaterale de servicii, resurse și informații, în care IS-urile joacă un rol esențial. Orientarea socială bazată pe construirea încrederii ajută întreprinderile mici să se supraviețuiască prin construirea de acțiuni reciproce simetrice, dar nu simultane. Întreprinderile cu orientare socială sunt echipate în mod unic pentru a construi încredere și pentru a obține informații localizate și cunoștințe tacite de la părțile interesate din din comunitate. Sprijinul reciproc este raportat că susține sustenabilitatea, în timp ce răspândirea neîncrederii a cauzat mai multe eșecuri.

Dificultatea de a explica coordonarea resurselor în organizațiile care urmăresc scopuri de interes social și general, cum ar fi IS, vine din mecanismul lor predominant, reciprocitatea, care a fost observat de antropologii din societățile primitive și tradiționale și din interpretarea sa dificilă în organizațiile contemporane. Această analiză a introdus ideea mai largă de a include o pluralitate de actori în guvernarea IS-urilor și a sistemelor acestora, dând centralitate reciprocității ca resursă substitutive pentru venit, dar fără a limita funcționarea interacțiunilor de cooperare la aceasta. Conceptul polanyian de reciprocitate a fost adus în analiză sugerând că mișcările resurselor se bazează pe cooperarea între diverși actori care formează comunități de interes în jurul unei provocări sociale specifice. La nivel sistemic, pactul de cooperare presupune soluții de guvernare incluzivă și reciprocitate, în timp ce utilizarea schimbului de piață și a redistribuirii prin intermediul autorității publice rămâne auxiliară. Mai multe întrebări rămân



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

deschise. Ar fi nevoie de mai multe investigații cu privire la coerența soluțiilor de coordonare în interiorul IS și în sistemele lor relaționale. O altă problemă se referă la rolul regulilor de politică și al cadrelor juridice care sunt supuse controlului într-un număr tot mai mare de țări.

## **Analiza privind sustenabilitatea întreprinderilor sociale**

### Provocarile sustenabilității întreprinderilor sociale

Există un interes academic continuu pentru studierea cadrelor care ghidează crearea de sens organizațional al provocărilor de sustenabilitate, mai ales în domeniul economiei sociale. Cadrele sunt filtre cognitive care permit indivizilor și organizațiilor să localizeze, să perceapă, să identifice și să eticheteze. Obiectivul acestei analize este de a descrie ipotezele comune ale unei întreprinderi sociale cu privire la funcțiile obiective pe care trebuie să le prioritizeze sau să le optimizeze pentru a-și menține activitățile. În antreprenoriatul tradițional ipoteza este că organizațiile trebuie să ia în considerare doar un singur obiectiv pentru a rămâne sustenabile (de regulă profit financiar sustenabil). În ultimele trei decenii, a apărut o viziune de bază triplă care necesită echilibrarea capitalului economic, natural și social, practic atragând după sine iminența apariției întreprinderilor sociale. Cu toate acestea opiniile încă diferă cu privire la modul în care organizațiile ating acest echilibru.

Definim cadrele de sustenabilitate organizațională ca un set de ipoteze colective situate, valori și modele mentale de referință care sunt utilizate pentru a justifica funcțiile și obiectivele unei organizații în legătură cu menținerea și/sau creșterea capitalului economic, de mediu și social în sfera lor de influență. Cadrele sunt de asemenea discutate în afara domeniului de aplicare al sustenabilității corporative considerându-se că au un impact semnificativ asupra misiunilor organizațiilor hibride, în special întreprinderi sociale, respectiv asupra strategiilor de legitimare ale antreprenorilor de sustenabilitate în timp ce navighează între cadre concurente. În cele din urmă, aceste cadre afectează, de asemenea, relația dintre organizațiile pentru profit și organizațiile non-profit, deoarece acestea influențează selecția partenerilor și menținerea parteneriatelor. Multe dintre aceste perspective, totuși, rămân deconectate. Cadrele de sustenabilitate aduc o complexitate și normativitate suplimentară dincolo de ceea ce este studiat în revizuirile tradiționale ale cercetării cadrului organizațional, datorită dimensiunilor societale și de mediu. Înțelegerea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

cadrelor de sustenabilitate ale organizațiilor este esențială pentru a înțelege cum și de ce acestea răspund sau nu la aceste provocări tot mai mari. Stadiul actual al înțelegerii privind cadrele de sustenabilitate organizațională prezintă o lipsă de consens în ceea ce privește clasificarea lor, deoarece cercetătorii au dezvoltat diferite categorii și au folosit terminologii diferite pentru a eticheta aceste cadre. Prezenta analiză își propune a integra aceste abordări diverse diferențiate între cadre instrumentale și integrative, tradiționale (comerciale), ecosistemice (ecologice) și sociale.

Luată în ansamblu, dezbaterile recente în creștere au generat perspective importante. Cu toate acestea, o abordare unificată care ia în considerare cadrele de sustenabilitate organizațională ale întreprinderilor sociale este absentă în arena publică. Acest decalaj este motivația de bază pentru analiza noastră integrativă. Concentrarea asupra acestui decalaj este esențială, iar dacă n-o facem se refigurează deja cel puțin două consecințe: La o extremă, oamenii pot să ofere noi etichete pentru cadrele deja existente, reducând șansa ca aceste categorii preexistente să se maturizeze. La cealaltă extremă, oamenii ar putea trata aceste abstracții ca pe niște lucruri concrete. În cele din urmă, abordările existente adesea nu iau în considerare categoria importantă a cadrelor dogmatice, iar aceasta îi determină adesea pe oameni, și mai ales pe antreprenorii sociali să privească cadrul antreprenorial de afaceri și cadrele sociale paradoxale ca o dihotomie. Când sunt luate în considerare diferite forme organizaționale, totuși, categoriile de cadru de sustenabilitate sunt mai diverse și mai pluraliste decât este posibil într-o dihotomie. În general, scopul analizei noastre este de a clasifica cadrele de sustenabilitate organizațională pe baza unei analize integrative, identificând în același timp zonele insuficient iluminate în proces.

În loc să folosim termenul „sustenabilitate corporativă”, care evocă o focalizare implicită asupra formei organizaționale a corporațiilor mari (adesea tranzacționate public), aplicăm termenul de sustenabilitate organizațională pentru a sublinia faptul că cadrele de sustenabilitate nu sunt în niciun caz exclusiviste corporațiilor, ci poate fi găsit și în firme mici, ONG-uri și organizații hibride.

Analiza noastră se va raporta la aceste cadre de sustenabilitate organizațională clasificându-le ca dogmatice, instrumentale și paradoxale.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Definim cadrele dogmatice ca cadre unitare care se exclud reciproc, presupunând o relație câștig/pierde (sumă zero) între obiective;

Definim cadrele instrumentale ca relații mijloace-scop între mai multe obiective

Definim cadrele paradoxale ca acomodare simultană a tensiunilor care decurg din multiple funcții obiective conflictuale.

O abordare mai derivată a analizei noastre este identificarea explicită a ceea ce numim cadre dogmatice, care, în opinia noastră, au fost insuficient evaluate în ultimii ani și numai evidențiind mai mult gradul în care (și de ce) astfel de cadre dogmatice sunt încă prezente în multe organizații putem spera să ne progresăm înțelegerea cadrelor de sustenabilitate organizațională și a evoluției lor în timp.

Mai mult, facem vizibilă și preocuparea extraordinară publică (societală, guvernamentală, educațională, antreprenorială, etc.) față de mirajul capitalului economic instrumental (deseori denumit business case) și lipsa unei abordări serioase asupra capitalului natural instrumental și a capitalului social instrumental, care tind să fie mai răspândite în domeniul antreprenoriatului social și ecoantreprenoriatului. În fine, problematizăm presupunerea implicită a superiorității cadrului paradoxal. Restul acestei lucrări este după cum urmează.

Cadrele sunt abordate pe trei niveluri: cadre cognitive la nivel micro, cadre organizaționale la nivel mezo și cadre sociale la nivel macro (logici instituționale). În această analiză ne concentrăm asupra cadrelor organizaționale de nivel mezo, care pot fi definite ca un set de ipoteze, valori și cadre de referință comune care dau sens activităților de zi cu zi și ghidează modul în care gândesc și acționează membrii organizației.

Cadrele organizaționale nu sunt independente, ci se dezvoltă într-o relație cu cadrele la nivel micro și macro prin mecanisme intra-organizaționale care includ negocieri sau rivalități între cadrele cognitive ale indivizilor. Indivizii sunt, de asemenea, expuși la presiuni izomorfe și, prin urmare, influențați de cadrele instituționale la nivel macro (logica pieței, comunității, statului și familiei). La nivel organizațional, oamenii se concentrează în primul rând pe cadre și pe consecințele lor organizaționale, de la implementarea tehnologiei până la dezvoltarea capacităților și mobilizarea tuturor actorilor care pot contribui.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Cadrele organizaționale oferă adesea o înțelegere normativă, deoarece se referă la interpretări ale valorii care cuprind principiile de organizare a ceea ce este apreciat și valoros, în timp ce în sfera pieței, valoarea noii tehnologii va fi asociată cu profitul financiar, în sfera civică, valoarea poate fi în crearea de locuri de muncă sau dezvoltarea economică. Prin urmare, cadrele sunt construite și contestate social. Totuși, ciocnirile dintre diferite cadre depind de conținutul și structura lor.. Conținutul unui cadru cuprinde mediul informațional pe care acesta îl reprezintă cadrul. Structura cadrului implică gradul de diferențiere și integrare în dimensiunile sale și determină complexitatea cadrului. Pe baza celor de mai sus, definim cadrele de sustenabilitate organizațională ca un set de ipoteze colective situate, valori și modele de referință mentală care sunt utilizate pentru a justifica organizația, funcțiile și obiectivele sale în legătură cu menținerea și/sau creșterea capitalului economic, natural și social în sfera lor de influență. Cadrele dau sens provocărilor de durabilitate și ghidează acțiunile în ceea ce privește cele trei linii de bază: generarea de capital economic, menținerea capitalului natural și crearea de capital social.

În cele ce urmează vom explora în detaliu cele trei subcategorii de cadre dogmatice utilizate în cercetarea durabilității: cadre dogmatice economice, dogmatice naturale și dogmatice ale capitalului social. Dintre articolele revizuite în aceasta analiză cele mai multe abordează cadrele dogmatice economice, urmate de cadrele dogmatice naturale (de ecosistem) și cele ale capitalului social. Faptul că au fost găsite relativ puține cadre dogmatice poate fi interpretat în două moduri. În primul rând, poate că puține dintre organizațiile de astăzi aderă la astfel de moduri dogmatice de a vedea provocările de sustenabilitate. În al doilea rând, poate că analiștii din management și organizații care se concentrează pe durabilitate nu au acordat suficientă atenție cadrelor dogmatice care ghidează percepțiile de sustenabilitate.

### Cadrul dogmatic al capitalului economic

Cadrul dogmatic al capitalului economic este o percepție a sustenabilității cu o lentilă îngustă în care organizațiile există exclusiv în interesul furnizorului de capital economic cu singura funcție obiectivă a profitului economic și a maximizării valorii acționarilor. În timp ce capitalul economic există în multe forme și este acumulat de mulți actori, cei ghidați de acest cadru susțin că reducerea funcției obiective doar la furnizorii de capital este legitimă, deoarece



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

aceștia sunt solicitanții reziduali care vor extrage profit numai după ce toți ceilalți solicitanți au făcut acest lucru. În plus, presupunând piețe libere, transparente și eficiente, toți ceilalți reclamanți de beneficii (de exemplu, lucrători, clienți) vor fi deja mulțumiți, deoarece tranzacțiile pe piață nu ar fi fost posibile altfel.

În acest cadru, piața este singura ordine socială și economică legitimă. Interdependența dintre funcția obiectivă a capitalului economic și tipurile alternative de capital (natural și social) sunt percepute ca relații care se exclud reciproc și cu sumă zero. Ecologismul și schemele de impact social amenință aceste organizații, care sunt ghidate de principiul moral al libertății pentru actorii economici, motiv pentru care se opun reglementărilor legate de sustenabilitatea socială și de mediu pe care le percep ca fiind un obstacol în calea creșterii pur economice. Cadrul dogmatic al capitalului economic consideră comportamentul organizațional care acordă prioritate capitalului social sau natural ca furt și subversiune de bani și resurse care altfel ar ajuta la furnizorii de capital economic (proprietari/asociați, angajați și clienți)– impunând astfel o taxă și drenând acele resurse la obiective care au fost selectate într-un mod care este dincolo de atingerea proceselor politice democratice acceptate.

#### Cadrul dogmatic al capitalului social

În cadrul capitalului social dogmatic, organizațiile sunt percepute ca există exclusiv pentru a satisface nevoile societății. Cu alte cuvinte, capitalul social este singura funcție obiectivă a organizațiilor în acest cadru și devine vizibil în rețelele de relații dintre oamenii care trăiesc și lucrează într-o anumită societate. Cei ghidați de acest cadru presupun că capitalul social permite societății să funcționeze eficient și că organizațiile au rolul de a menține și crea capital social.

Organizațiile fac acest lucru concentrându-se nu pe crearea de valoare acționarilor, ci pe valoarea societală, prin servirea persoanelor care sunt vulnerabile și marginalizate, prin reducerea sărăciei extreme și sprijinirea accesului echitabil și egal la educație și servicii de sănătate, etc. Ca urmare, acest cadru este adesea denumit bunăstare umană, dezvoltare, justiție socială și comunitatea socială.

Cadre dogmatice de capital economic și social partajate presupun o abordare antropocentrică, deoarece nevoile omului sunt în centrul ambelor. Cu toate acestea, organizațiile care adoptă un cadru dogmatic de capital social pun la



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Îndoială credința că societatea capitalistă este singurul, sau chiar principalul canal către îmbunătățirea bunăstării umane. În schimb, ei subscriu la o critică fundamentală a cadrelor dogmatice ale capitalului economic. Mai mult, ei percep relația dintre capitalul social, pe de o parte, și capitalul economic, pe de altă parte, ca fiind un proces cu sumă zero și se exclud reciproc. În acest cadru, bunăstarea umană ar trebui să fie singura funcție obiectivă pe care organizațiile o consideră legitimă. Ghidate exclusiv de principiile morale ale dreptății, echității și corectitudinii, aceste organizații diferă de omologii lor instrumentali prin faptul că se opun utilizării mecanismelor pieței ca instrument pentru a depăși problemele societale, resping eficacitatea colaborărilor cu corporații și pun sub semnul întrebării filantropia corporativă.

### Cadrul dogmatic al capitalului ecosistemic

Cadrul dogmatic al capitalului ecosistemic este o percepție a durabilității cu o lentilă îngustă ca fiind existentă exclusiv pentru a menține stocul de capital natural al ecosistemului global în limita capacității sale de suport a vieții. Acest cadru aplică noțiunea tradițională de conservare a capitalului (consumați venitul, nu capitalul) a capitalului natural: pentru a păstra stocul de capital natural, organizațiile nu pot consuma mai mult capital natural într-o anumită perioadă decât recrează natura automat .

Înrădăcinat în naturalism, care definește omul ca fiind unul dintre nenumăratele fapte ale naturii, acest cadru oferă opusul polar al vederilor antropocentrice, deoarece vede bunăstarea umană ca o funcție derivată, secundară bunăstării pământului. În timp ce principiile morale care ghidează acest cadru pot apărea ca bazate pe dreptate, echitate și corectitudine, ele se aplică dincolo de oameni și altor specii și naturii însăși.

Mai mult, organizațiile ghidate de acest cadru critică organizarea societății bazată pe bunăstarea umană, deoarece această abordare este privită drept cauza degradării mediului. Cadrul dogmatic al capitalului natural este adesea asociat cu ecologia profundă, ecologismul dur, ecocentrismul extrem sau durabilitatea puternică, care poate fi conceptualizat ca un angajament nenegociabil în lupta împotriva poluării și epuizării resurselor, având ca obiectiv central menținerea sănătății ecosistemelor



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

naturale. Organizațiile care adoptă un cadru dogmatic de capital natural includ organizații non-guvernamentale (ONG-uri) radicaliste ecologiste axate pe ecologie de restaurare, bio-regionalism și economie de echilibru. Ele urmăresc să schimbe radical sistemele socio-economice existente, să critice deschis corporațiile și să încerce să le delegitimeze strategiile și să-și legitimeze propriile strategii în loc să lucreze împreună pentru a aborda aceste probleme.

### Cadre instrumentale

Cadrele metaforice instrumentale pot fi văzute ca un triunghi causal reprezentând relațiile mijloace- scop.

Cadrele instrumentale sunt tendințele cognitive colective ale actorilor organizaționali de a vedea unul sau două linii de bază ale sustenabilității ca un mijloc sau un instrument crucial pentru un scop primar, adică rezultatul final. Aceste organizații recunosc interdependența sistemelor economice, de mediu și sociale și își propun să utilizeze această interdependență pentru propriile lor scopuri. Pentru a merge mai departe, cadrele instrumentale diferă de cadrele dogmatice datorită convingerii lor că funcțiile obiective nu se exclud reciproc prin abordări cu sumă zero, în schimb, se presupune că se întăresc reciproc.

Poziția normativă a cadrelor instrumentale poate fi descrisă ca fiind utilitaristă deoarece acestea urmăresc realizarea celui mai mare bine pentru cel mai mare număr, cu o judecată morală care se concentrează pe utilitatea acțiunilor. Cu toate acestea, utilitatea este încă evaluată pe baza unei singure funcții obiective (finalitate) poziționându-se fără echivoc drept cadre de capital economic instrumental cu o identitate utilitară. În mod similar, poziția normativă a unui cadru economic instrumental suferă de mai multe limitări, în special de tendința de a naturaliza o viziune tehnică a sustenabilității și, prin urmare, de a priva conceptul de dimensiunile sale politice și etice. În timp ce aceste limitări sunt apreciate în literatura existentă privind cadrul capitalului economic instrumental, poziția utilitară a cadrelor capitalului social/natural instrumental nu este recunoscută.

Cadrele instrumentale, cel mai frecvent tip în această analiză, au fost inițial aproape inexistente, dar cercetările recente în acest domeniu le-au depășit cu mult pe cele privind cadrul dogmatic și paradoxal.





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Există trei cadre instrumentale: economic, social și de mediu (capital natural). Chiar dacă unii analiști au abordat în mod explicit capitalul social instrumental și cadrele capitalului natural, acestea au fost descrise în cea mai mare parte implicit doar atunci când s-a discutat despre organizațiile hibride și ONG-uri. În special, fiecare dintre cele trei cadre de capital instrumental descrise mai jos poate fi împărțit în două sub-elemente care se referă la relația de consolidare dintre două dintre cele trei tipuri de capital.

Publicațiile anterioare despre cadrele de sustenabilitate organizațională au descris, de asemenea, ceea ce noi etichetăm drept cadre instrumentale ca cadre pur instrumentale, ca să nu mai vorbim de utilitarism, reformism sau incrementalism, respectiv cadre de mijloace-scopuri.

#### Cadrul capitalului economic instrumental

Cadrul capitalului economic instrumental presupune că menținerea accesului la capitalul social și natural este un mijloc necesar pentru menținerea capitalului economic. Acest cadru, care este denumit în mod predominant un cadru de afaceri (business case) sau un scenariu câștig-câștig (win-win), are două subelemente: eco-eficiență și socio-eficiență. Ecoeficiența, care este cel mai bine explicată ca o condiție în care organizațiile pot maximiza profitul cu cea mai mică cantitate de deșeuri/consum de capital natural, descrie ipoteza că utilizarea eficientă a resurselor naturale (de exemplu, eficiența energetică și a apei sau reducerea generării de deșeuri) va duce automat la câștiguri economice de capital pentru firme. Noțiunea de socio-eficiență descrie același mecanism aplicat relației dintre capitalul social și capitalul economic, și anume că firmele își pot crește și profiturile economice prin stimularea capitalului social.

Cadrul capitalului economic instrumental este condus de ipoteza optimistă că, prin menținerea sau creșterea capitalului social și natural, firmele își vor maximiza în cele din urmă capitalul economic. Acest cadru sugerează că firmele pentru profit utilizează diverse tactici pentru a obține avantaje competitive prin reducerea riscului, câștiguri de eficiență, construirea mărcii, reputația corporativă,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

identificarea de noi piețe, îmbunătățirea operațională, accesarea de noi surse de capital și îmbunătățirea managementului resurselor umane. De exemplu, companiile din sectorul alimentar și al băuturilor se bazează pe metodologii de amprentă a apei pentru a crește eficiența apei pentru a-și îmbunătăți gestionarea riscurilor și operațiunile.

### Cadrul capitalului social instrumental

Cadrul capitalului social instrumental este o percepție a durabilității ca fiind existentă exclusiv pentru a menține accesul la capitalul economic și natural ca mijloc necesar de a satisface nevoile persoanelor care sunt vulnerabile și marginalizate, denumite și cazuri sociale prin implementări de eficacitate socială sau echitatea ecologică.

Eficacitatea socială, care prioritizează urmărirea obiectivelor sociale prin instrumente de piață, presupune adesea că crearea de capital social se realizează cel mai bine prin crearea de întreprinderi sociale care utilizează abordări asemănătoare afacerilor, prin care generarea capitalului economic este un simplu mijloc de a crea impact social. Al doilea subelement al cadrului capitalului social instrumental este echitatea ecologică, care pune accent pe urmărirea obiectivelor sociale prin gestionarea capitalului natural. Acest lucru implică faptul că organizațiile sunt cel mai bine plasate pentru a menține și a crea capital social prin alocarea echitabilă a accesului comunității la resursele naturale. De exemplu, acest tip de cadru poate acorda prioritate beneficiilor comunității prin accesul la schemele de management forestier în discursul de gestionare durabilă a pădurilor.

### Cadrul capitalului natural instrumental

Cadrul capitalului natural instrumental este o percepție a sustenabilității ca existentă exclusiv pentru menținerea accesului la capitalul economic și social ca mijloc necesar de menținere a stocului de capital natural al ecosistemului global în limita capacității sale de transport, denumit și caz natural, care funcționează prin subelementele de ecoeficacitate și suficiență. Analiști reputați folosesc termenul „eco-eficiență” în opoziție cu eficiența, afirmând că prosperitatea pe termen lung depinde nu de eficiența unui sistem fundamental distructiv, ci de eficacitatea



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

proceselor concepute pentru să fie sănătos și regenerabil în primul rând. În consecință, eco-eficiența este definită ca orice condiție în care organizațiile mențin consumul de capital natural sub rata de reproducere naturală sau dezvoltă înlocuitori. În comparație cu eficiența, care este doar o măsură relativă care aspiră la scăderea raportului de deșeuri pe profit creat, eco-eficiența este definită ca realizarea unui obiectiv distinct, o stare finală definită. Eco-eficacitatea presupune că obiectivul principal de a menține consumul de resurse în cadrul capacității de regenerare a biosferei este cel mai bine atins prin antreprenoriat și inovare în sistemele de piață. Astfel, termenul este cel mai bine întruchipat în noțiunea de antreprenoriat durabil sau de eco- antreprenoriat. Ipoteza optimistă din spatele eficienței ecologice este că, odată cu succesul pe piață al întreprinderilor cu tehnologie curată (cum ar fi mașinile electrice), cererea de alternative ecologice va crește. Din acest motiv, adepții cadrului capitalului natural instrumental se așteaptă ca acest lucru să împingă întregul sistem către o situație mai durabilă, de exemplu, pe măsură ce apar stații de încărcare electrică, cererea consumatorilor va crește; producătorii de automobile vor începe să inoveze; producătorii de energie vor fi împinși la timp pentru a trece la metode de producție mai durabile.

Al doilea subelement al cadrului capitalului natural instrumental este suficiența. Aici, adoptăm definiția suficienței cu accent pe ceea ce este „cu adevărat” relevant și necesar pentru o viață bună, cum ar fi limitarea consumului prin simplitate voluntară, nu ca o politică forțată, ci ca urmare a alegerii conștiente (care implică libertatea). Cercetătorii descriu suficiența ca un cadru în care capitalul social este utilizat (ca mijloc) pentru a crea schimbări de mediu (scopuri) prin alegeri de consum, boicotare și campanii de ecologizare împotriva mărcilor. Un cadru de suficiență ghidează organizațiile să alinieze societatea și natura prin organizarea de mișcări sociale în beneficiul mediului natural și prin mobilizarea societății către un consum durabil sau etc. De exemplu, mișcările sociale alimentate de Wal-Mart: The High Cost of Low Price au declanșat o criză de legitimitate în Wal-Mart și au creat conștientizarea societății cu privire la cât de dăunătoare pot fi strategiile de preț scăzut pentru mediul natural.

### Cadru paradoxal

Metaforic, cadrul paradoxal poate fi văzut ca un nod torus, o reprezentare bidimensională a unui obiect tridimensional. Geometric vorbind, nodul torus este



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

nebanal, ceea ce înseamnă că este imposibil de dezlegat fără a-l tăia. Acest lucru implică faptul că cadrul paradoxal presupune că cele trei funcții obiective sunt întotdeauna interconectate, făcând imposibilă concentrarea asupra unui obiectiv fără a afecta celelalte două. În plus, aceste interconexiuni sunt complexe și neintuitive, ceea ce face foarte dificil pentru organizații să înțeleagă pe deplin interacțiunile dintre cele trei dimensiuni. Cadrul paradoxal este o percepție a durabilității ca existentă exclusiv pentru a menține accesul la capitalul social, natural și economic prin acceptarea simultană a „preocupărilor economice, de mediu și sociale conflictuale, dar interconectate, mai degrabă decât eliminarea acestora. Unele studii folosesc în mod explicit termenul „paradoxal”, în timp ce altele folosesc „amestecat”, „ambidextru”, „hibrid”, „eterogen”, „sustaincentric”, „integrativ”, „sistemic” sau „holistic” într-un mod similar.

Acest cadru ghidează organizațiile către un stil de gândire complex, atât în ceea ce privește organizarea timpului în termeni de profunzime temporală (pe termen scurt vs. lung), cât și focalizare temporală (trecut, prezent, viitor), ca să nu mai vorbim de spațiu în ceea ce privește orchestrarea proiectelor, echipelor și funcțiilor, precum și a interfețelor dintre acestea.

În plus, acest cadru integrează rezultatele economice, sociale și de mediu cu o rațiune de juxtapunere, deși fără a acorda prioritate unuia față de celălalt.

Unii analiști nu asociază neapărat cadrul paradoxal cu o poziție normativă specifică, susținând în schimb că se confruntă doar cu compromisuri, contradicții și alternative. În analiza lor asupra paradoxurilor și tensiunilor sustenabilității corporative, alți analiști consideră că cadrul paradoxal se poate alinia cu cel al eticii virtuții și asociază cadrul paradoxal cu crearea de sisteme virtuozitate.

În general, susținem că cadrul paradoxal aplică o abordare a eticii virtuții. Cadrul paradoxal nu conduce la judecăți morale bazate pe maximizarea unui principiu moral (deontologie) sau pe utilitatea rezultatelor potențiale (utilitarism). În schimb, limbajul implicit este unul de îmbunătățire socială continuă ca o reflectare a caracterului intern al organizație și a statutului moral. În plus, cadrul paradoxal necesită o negociere continuă între mai multe obiective, în care accentul este constant pe (re)descoperirea modului în care funcțiile obiective interacționează între ele. Procesele de decizie sunt astfel de natură colaborativă și iterativă,



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

concentrându-se pe îmbunătățirea continuă și pe feedback-ul părților interesate. Natura iterativă a cadrului paradoxal sugerează faptul că ele utilizează o abordare a eticii virtuții în care caracterul moral și intenția etică al unei organizații sunt simultan rafinate și renegociate cu toate părțile interesate implicate.

Învățarea modului de a identifica cadrele dogmatice de capital economic, explicarea antecedentelor lor și înțelegerea efectului lor asupra comportamentului organizațional sunt, din păcate, încă absente. Lucru de înțeles, de altfel, deoarece actorii relevanți din domeniu preferă să studieze narațiunile optimiste din spatele cadrelor instrumentale și paradoxale. Cu toate acestea, această practică lasă oamenilor puține explicații atunci când se confruntă cu iresponsabilitatea corporativă, scandaluri și conflicte. Suntem convinși că un studiu re-energizat al cadrelor dogmatice ale capitalului economic poate ajuta la umplerea acestui gol.

Mai mult, cadrele dogmatice nu există doar în ceea ce privește capitalul economic. După cum este probabil evident chiar și pentru amatorii cadrelor de sustenabilitate, o atenție enormă a fost acordată cadrelor economice instrumentale, drept urmare dorim să subliniem atenția excesivă acordată acestui tip de cadru. Ca rezultat, vedem puțin potențial în studierea în continuare a acestui cadru. În schimb, încercăm să acordăm o atenție reînnoită cadrelor instrumentale ale capitalului natural și social. Considerăm că aceste două perspective au un potențial promițător semnificativ pentru studiul organizațiilor hibride care adesea se bazează pe ipoteza relației mijloace-scopuri dintre capitalul economic pe de o parte (mijloace) și capitalul natural și social pe de altă parte (scopuri).

Am constatat că oamenii de știință tratează adesea întreprinderile sociale (sau de mediu) ca scutite de instrumentalitate datorită naturii lor hibride. La extrem, acest lucru îi determină pe unii analiști să confunde abordările suficienței, socio- și eco-eficiente ale întreprinderilor pentru profit cu cadrul paradoxal. Susținem că hibrizii ( întreprinderile sociale) ar fi studiați mai inteligibil ca fiind la fel de naivi ca omologii lor care sunt dependenți de cadrul de afaceri tradițional în ceea ce privește optimismul lor instrumental. Acest lucru nu înseamnă că capitalul social





UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

instrumental și cadrele de capital natural instrumental nu pot fi productive, dar ne dorim sincer o reflectare mai critică a ipotezelor care stau la baza acestor cadre.

Vedem că este nevoie de clarificări suplimentare și extinderea cercetării cadrului „paradoxal” a sustenabilității organizaționale.

Cele mai multe cercetări paradoxale până în prezent au fost fie conceptuale, fie bazate pe cercetări calitative inductive în stadiu incipient.

Unii cercetători au sugerat că acest cadru este superior cadrelor instrumentale, deși unul dintre cele mai citate articole pe această temă oferă atât avantajele, cât și dezavantajele cadrului paradoxal. Unele voci critice au evidențiat modul în care cadrul paradoxal a fost folosit ca retorică, reflectând eforturile organizațiilor de management a impresiilor. Cu toate acestea, diverși cercetători au asociat cadrul paradoxal cu rezultate superioare. O perspectivă paradoxală are potențialul de a debloca cercetarea privind sustenabilitatea corporativă de hegemonia abordării de afaceri. Acesta oferă bazele conceptuale pentru a obține contribuții substanțiale ale afacerilor la dezvoltarea durabilă.

Alăturându-ne acestei afirmații am constatat în cadrul implementării proiectului nostru că organizațiile ai căror manageri susțin un cadru predominant paradoxal ating un nivel mai înalt de performanță de sustenabilitate instituțională datorită dorinței lor de a asculta și de a se ocupa de prescripții și presiuni cât mai diverse.

Rămân totuși întrebări fundamentale relativ la abordările privind cadrul paradoxal - Cadrul paradoxal este întotdeauna superior? Cum poate fi dovedită această presupusă superioritate? Dacă cadrul paradoxal nu este întotdeauna superior, atunci în ce context (și de ce) cadrele instrumentale sau chiar dogmatice pot duce la rezultate superioare? La fel de important (dacă nu chiar mai mult) este modul în care organizațiile învață să se ocupe cu succes de cadrul paradoxal. Care sunt dependențele de cale pentru organizațiile care doresc să treacă de la cadrul dogmatic sau instrumental la cel paradoxal?

Există, de asemenea, o teoretizare suplimentară semnificativă necesară în cadrul constructului paradoxului. Există o diferență observabilă între cadrele dialectice și cele paradoxale, în special în ceea ce privește strategiile de răspuns la tensiuni (cea mai evidentă în cadrul întreprinderilor sociale fiind profit vs. Impact). Diferența



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

dintre cadrele dialectice și cele paradoxale rămâne, de asemenea, aproape neabordată.

În timp ce cadrul dialectic își propune să echilibreze prin integrare și armonizare, cadrul paradoxal diferențiază și integrează elementele contradictorii (Miron-Spektor & Paletz, 2020). De multe ori, majoritatea studiilor descriu cadrul dialectic, dar îl etichetează ca fiind paradoxal. Acordarea atenției acestei diferențe și importanței sale potențiale va fi esențială.

De asemenea, există o lipsă de claritate între paradoxul ca cunoaștere, paradoxul ca acțiune și paradoxul ca situație. Observăm, de asemenea, că literatura de specialitate oferă explicații concurente în ceea ce privește dezvoltarea cadrelor de sustenabilitate organizațională. De exemplu, unii savanți tratează cadrele instituționale la nivel macro (piață, societate, logica comunitară) ca antecedente ale cadrelor la nivel organizațional. Alții se bazează pe procesul de încadrare intra-organizațională a campionilor de sustenabilitate ca antecedent (cazul întreprinderilor sociale vedetă în România) sau impactul complexității cognitive a managerilor de întreprinderi sociale privind cadrele de sustenabilitate organizațională. Desigur, se poate argumenta și că dezvoltarea cadrelor de sustenabilitate organizațională este dependentă de context. Este necesar să se exploreze procesul de dezvoltare a cadrului sustenabilității organizaționale prin cercetarea procesului longitudinal, luând în considerare influența dimensiunilor macro, micro, contextuale, spațiale și temporale.

Considerăm că este necesară o viziune echilibrată asupra organizațiilor hibride (întreprinderi sociale) care să ia în considerare atât presiunile izomorfe de sus în jos, cât și eforturile active ale organizațiilor de (de)construire a semnificațiilor. Cu toate acestea, în timp ce cercetătorii au criticat anterior viziunea dezechilibrată, astfel de explicații complexe care consideră procesele de sus în jos și de jos în sus ca antecedente ale unui cadru de sustenabilitate organizațională sunt în mare parte absente, iar analize viitoare ar trebui să abordeze acest decalaj critic. În plus, în ceea ce privește explicațiile de jos în sus, experții trebuie să se concentreze mai mult pe întrebarea ale cui cadre domină atunci când au loc rivalități între cadre, adică rolul pe care îl joacă silozurile departamentale cu accent pe dinamica puterii. De asemenea, menționăm că domeniul trebuie să dezvolte încă scale și indicatori pentru măsurarea cadrelor de sustenabilitate organizațională.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

Odată cu creșterea spațiului hibridității, am observat că relația dintre cadre și forme organizaționale necesită o atenție suplimentară. În special, pe măsură ce organizațiile trec de la dogmatic la instrumental și paradoxal, relațiile construite între organizații pentru profit și organizații non-profit devin mai complexe, ducând la o difuzare a practicilor și o schimbare a strategiilor. În general, considerăm că atenția academică viitoare este necesară pentru a surprinde modul în care practicile, strategiile, răspunsurile și abordarea relațiilor inter-organizaționale sunt similare în organizațiile din aceeași categorie de cadru, datorită potențialului de propagare (care se aplică în primul rând organizațiilor cu cadre instrumentale și paradoxale). Unele studii recente au încercat deja să explice modul în care responsabilitatea devine încorporată în organizațiile pentru profit (de ex. responsabilitatea socială corporatistă). În același timp, criticii subliniază mai ales modul în care gândirea de tip business case, de asemenea, este încorporată și din ce în ce mai normalizată la organizații non-profit.

Acest risc a devenit deja evident și subliniem că analizele viitoare ar trebui să se străduiască să înțeleagă eterogenitatea cadrelor, nu numai în contextul întreprinderilor pentru profit ci mai ales în cazul celor non-profit.

În cele din urmă, ipotezele etice, politice, filozofice și spirituale din spatele cadrelor de sustenabilitate organizațională au primit o atenție limitată. Subliniem că un element care face ca cadrele de sustenabilitate organizațională distincte să fie situate în pozițiile lor normative oferă poziții deontologice (pentru cadrele dogmatice), utilitare (pentru cadrele instrumentale) și etica virtuții (pentru cadrele paradoxale) pentru a explica în continuare aceste cadre.

## Problematizare

În studiile pe care le-am revizuit, am identificat, de asemenea, câteva ipostaze pe care le problematizăm în continuare. De exemplu, experții au presupus adesea că tensiunile între cadre erau dihotomice, de exemplu între valorile de bază ale mediului/social și economic, chiar tratându-le ca morale versus imorale. Cu toate acestea, pot fi observate tensiuni și între problemele interconectate, cum ar fi biodiversitatea și schimbările climatice, pe lângă faptul că sunt încorporate în aceeași funcție obiectivă. Am observat că categoria cadru dogmatic al capitalului natural a apărut mai frecvent în studiile pe care le-am examinat, în timp ce cadrele



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale  
2014-2020

capitalului natural instrumental au apărut mai puțin decât cele sociale. De exemplu, o organizație poate vedea schimbările climatice cu cadre instrumentale și biodiversitatea cu cadre dogmatice. Cadrele pot fi, de asemenea, dependente de situație și, în funcție de contextul lor, organizațiile pot vedea sustenabilitatea prin diferite cadre. În cele din urmă, cadrele se pot schimba din cauza proceselor dialogice și a interacțiunilor interorganizaționale.

Prin definiție, durabilitatea necesită combinarea prosperității economice, a calității mediului și a echității sociale. Unii experți sunt de părere că nu ar trebui să permitem ca niciuna dintre componente, capitalul economic, capitalul social sau capitalul ecologic, să domine procesul de integrare. Cu toate acestea, pe baza analizei noastre, majoritatea cadrelor care ghidează realizarea sensului de sustenabilitate domină acest proces de integrare, ca în cadrele instrumentale sau dogmatice.

Ca urmare ar trebui ca toate organizațiile să privească sustenabilitatea prin cadrul paradoxal sau să devină hibridi pentru a se poziționa la intersecția cu trei rezultate? Pentru întreprinderile pentru profit, acest lucru poate fi interpretat ca pozitiv, deoarece durabilitatea de mediu și socială devin motive la fel de importante ca și motivul de profit. Cu toate acestea, nu putem să nu ne întrebăm dacă întreprinderile pentru profit pot vedea cu adevărat sustenabilitatea prin cadrul paradoxal sau dacă doar prezintă paradoxalitate (ca retorică), în timp ce, în realitate, urmăresc sustenabilitatea pentru scopul profitului.

Cu toate acestea, pentru întreprinderile non-profit, ar trebui să încurajăm cadrele dogmatice ale capitalului social și natural, deoarece ele împing organizațiile și societatea să se gândească la marile provocări în moduri radicale. Așteptarea și încurajarea întreprinderilor sociale să privească sustenabilitatea prin cadre instrumentale sau paradoxale ar putea fi la fel de problematică în ceea ce privește controalele și echilibrele în tranziția sistemului către durabilitate. Acest lucru ar deschide o ușa către o mai bună înțelegere a rădăcinilor cognitive ale misiunii asumate pe măsură ce ipotezele despre relațiile mijloace-scopuri se schimbă în organizațiile cu cadre instrumentale.

Intocmit,

Cristea Diana

**Bethany**  
Fundația Serviciilor Sociale