



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020

Axa prioritară nr. 4 : Incluziunea socială și combaterea sărăciei

Obiectiv specific 4.16 – Consolidarea capacității întreprinderilor de economie socială de a funcționa într-o manieră auto-sustenabilă

Titlul proiectului: NESES – „Start-up social Nord Est !” – antreprenoriat social sustenabil în regiunea Nord-Est

Contract POCU/449/4/16/128520

Analiza privind situația economiei sociale în Regiunea Nord-Est



Primăria
Municipiului
Botoșani

DIRECȚIA DE ASISTENȚĂ SOCIALĂ



asociația
PARTENER
Grupul de Inițiativă
pentru Dezvoltarea Locală

Cuprins

I. Introducere	4
I.1. Contextul proiectului	4
I.2. Obiectivul general al proiectului	6
I.3. Obiectivele specifice ale proiectului	6
I.4. Perioada de implementare a proiectului	6
I.5. Aria geografică	6
II. Obiectivele analizei	7
III. Metodologia de realizare a analizei	8
III.1 Alegerea metodelor de informare și a instrumentele de colectare a datelor	8
III.3 Colectarea datelor primare și secundare	9
III.4 Analiza și prelucrarea datelor și elaborarea unei versiuni intermediare v1 a analizei	10
III.6 Elaborarea versiunii intermediare v2 a analizei	10
III.7 Elaborarea versiunii intermediare v3 a analizei	11
III.8 Elaborarea versiunii finale a analizei	11
IV. Economia socială în Uniunea Europeană,	12
Romania și Regiunea Nord-Est	12
IV.1 Economia socială în Uniunea Europeană	12
IV. 1.1 Conceptul de economie socială	12
IV.1.2 Istoric	15
IV.1.3 Structurile și caracteristicile economiei sociale din Uniunea Europeană	17
IV.1.4 Economia socială din Uniunea Europeană în cifre	19
IV.1.5 Impactul economic și social al economiei sociale	22
IV.1.6 Politici ale Uniunii Europene privind economia socială	24
IV.2 Economia socială în România	28
IV.2.1 Istoric	28
IV.2.2 Cadrul de reglementare și funcționare a economiei sociale în România. Structuri reprezentative	30
IV.2.3 Actori relevanți în domeniul economiei sociale	35
IV.2.4 Economia socială din Romania în cifre	36
IV.2.5 Provocări și oportunități	38
IV.2.6 Finanțarea economiei sociale	42
IV.2.7 Aspecte practice care ar trebui luate în considerare pentru dezvoltarea antreprenoriatului social	46
IV.2.8 Profesionalizarea economiei sociale	49
IV.2.9 Evaluarea antreprenoriatului în economia socială din România	62
IV.3 Economia socială în Regiunea Nord-Est	72
IV.3.1 Context economic și social	72
IV.3.2 Economia socială din Regiunea Nord-Est în cifre	73
IV.3.3 Puncte tari și puncte slabe	75
IV.3.4 Perspective de dezvoltare ale economiei sociale în Regiunea Nord-Est	77
V. Bune practici și acțiuni de sprijin pentru crearea	82

și dezvoltarea unei întreprinderi sociale	82
V.1 Realizarea studiului de fezabilitate	82
V.1.1 Inițierea unei afaceri.....	82
V.1.2 Conturarea ideii de afacere și dezbaterea acesteia	83
V.1.3 Alegerea ideii de afacere	84
V.2 Elaborarea planului de afaceri.....	86
V.2.1 Planul de afaceri	86
V.2.2 Conținutul planului de afaceri	87
V.2.3 Etapele planului de afaceri	87
V.3 Gestionarea afacerii	89
V.3.1 Managementul afacerii	89
V.3.2 Etapele dezvoltării managementului afacerii.....	96
V.3.3 Tipuri de management	97
V.3.4 Logistica necesară derulării afacerii	98
V.3.5 Managementul personalului	99
V.3.6 Managementul riscurilor	100
V.4 Elaborarea proiectului social al afacerii	103
V.4.1 Demararea unui proiect social	103
V.4.2 Pași în inițierea unei afaceri sociale	104
V.4.3 Stabilirea obiectivelor sociale ale afacerii	105
V.5 Gestionarea activității sociale	106
V.5.1 Responsabilitatea socială	106
V.6 Promovarea antreprenorialului social.....	106
V.6.1 Comunicarea în întreprinderea socială	106
V.6.2 Promovarea în întreprinderea socială.....	112
V.7 Reprezentarea organizației în relațiile externe.....	113
VI. Concluzii.....	118
VII. Bibliografie și resurse	120
VIII. Anexe.....	123
VII.1 Anexa 1: Instrumente de lucru (modele)	123
VII.1.1 Ghid de cercetare documentară	123
VII.1.2 Chestionar adresat antreprenorilor în economia socială înainte de crearea întreprinderii sociale	124
VII.1.3 Chestionar adresat antreprenorilor în economia socială după crearea întreprinderii sociale (în faza de derulare a activității)	133

I. Introducere

Analiza privind situația economiei sociale în Regiunea Nord-Est a fost realizată de către Asociația PARTENER - Grupul de Inițiativă pentru Dezvoltarea Locală (P2) în cadrul proiectului „**NESES - "Start-up social Nord EST!" - antreprenoriat social sustenabil în regiunea Nord-Est**”- ID 128520, proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

Această analiză este necesară pentru a plasa sprijinul destinat creării de întreprinderi sociale (IS) prevăzute prin proiect în contextul socio-economic căruia îi aparține. IS prezintă o mare varietate de forme de organizare, de domenii de activitate, de surse de finanțare, etc., fiind văzute ca elemente ale unui tot unitar, economia socială (ES).

Schimbările din IS influențează sectorul ES, care și el, prin caracteristicile sale, are, de asemenea, influență asupra IS.

Nevoia de analiză privind domeniul ES și dinamica acestui sector în Uniunea Europeană (UE), în România și, în mod particular, la nivelul Regiunii Nord-Est (RNE), este una de actualitate prin tematica abordată și de mare interes din perspectiva nevoii de a furniza date și informații recente, actuale, cu privire la domeniul menționat.

I.1. Contextul proiectului

La nivelul Uniunii Europene (UE) și în România (RO) este recunoscut rolul ES, ca pilon important pentru reducerea disparităților sociale și ca sursă majoră de locuri de muncă, inclusiv pentru persoanele din grupurile vulnerabile. În acest context, proiectul contribuie la dezvoltarea ES din Regiunea de Nord-Est (RNE) întrucât sprijină activ instituția IS ca o sursă de locuri de muncă și de dezvoltare a serviciilor locale.

Proiectul contribuie la realizarea obiectivelor specifice (OS) ale Strategiei Naționale pentru Incluziunea Socială și Reducerea Sărăciei 2015-2020:

- OS 2.1.6 „Dezvoltarea ES în vederea creșterii oportunităților de angajare pentru grupurile vulnerabile” prin facilitarea accesului la granturi și consiliere în antreprenoriat pentru înființarea și dezvoltarea de noi IS, inclusiv întreprinderi de inserție (urmând ca min. 30% din personalul acestora din urmă să provină din grupurile vulnerabile),
- OS 2.7.1 „Îmbunătățirea climatului social și creșterea încrederii în instituțiile statului” prin creșterea încrederii populației în instituțiile publice,

- OS 3.1. Reducerea disparităților sociale, urmare a faptului că intervenția proiectului este localizată în RNE, care, potrivit hărților care ilustrează fenomenul sărăciei în RO realizate de Banca Mondială în 2013, „prezintă cele mai ridicate rate de sărăcie, toate cele șase județe ale sale având un risc ridicat de sărăcie”.

Prin încurajarea participării la proiect a persoanelor vârstnice și a persoanelor cu dizabilități, fie ca persoane care formează IS, fie drept candidați la joburile create prin proiect și/sau IS-urile înființate, proiectul contribuie la implementarea Strategiei Naționale privind Îmbătrânirea Activă și a Strategiei Naționale privind Incluziunea Socială a Persoanelor cu Dizabilități 2014-2020.

Prin promovarea antreprenoriatului social, ca opțiune de carieră, inclusiv în rândul tinerilor, a persoanelor în vârstă și a femeilor, precum și prin sprijinirea, chiar și financiară, a 102 persoane interesate să creeze IS, proiectul este relevant pentru OS1, OS2 și OS3 din cadrul Strategiei Naționale de ocupare a forței de muncă 2014-2020, care prevede expres, printre măsurile de îmbunătățire a ocupării, „sprijinirea activităților de antreprenoriat”, „sprijinirea femeilor pentru revenirea pe piața muncii și reintegrarea profesională, inclusiv prin promovarea antreprenorială” și „creșterea participării pe piața muncii a persoanelor în vârstă”. Pe aceeași direcție, proiectul contribuie la sporirea oportunităților de angajare, inclusiv pentru persoanele din grupurile vulnerabile, grație celor 105 noi locuri de munca generate de IS create.

Prin crearea a minim 105 locuri de muncă sustenabile în cadrul celor 21 de IS nou înființate prin proiect, proiectul este relevant față de obiectivul general al POCU și față de obiectivul specific 4.16 al AP 4, contribuind în mod direct la realizarea indicatorilor apelului Sprijin pentru înființarea de IS.

Pentru a se adresa problemelor identificate, proiectul propune:

- conștientizarea publicului cu privire la rolul, importanța și oportunitățile oferite de antreprenoriatul social;
- organizarea și derularea de cursuri de interes real pentru viitorii antreprenori sociali;
- va fi furnizat un model original de formare antreprenorială în domeniul ES, centrat pe cursanți, care vor fi stimulați să participe activ: să-și pună întrebări, să caute rezolvări, să aleagă cele mai relevante soluții, în timp ce formatorii vor asigura resurse cognitive și socio-emoționale (cadru de comunicare, sprijin); pe durata formării vor fi accentuate elemente cu grad ridicat de aplicabilitate, fiind privilegiată o abordare “social business fundamentals for non-social business professionals”;
- sprijin personalizat pentru înființarea și dezvoltarea IS;
- accesul la o finanțare nerambursabilă consistentă;

- sprijinirea grupului țintă (GT) prin HelpDesk;
- crearea unui centru de resurse online;
- valorificarea expertizei, experienței și schimbului de bune practici din domeniul antreprenorial și al serviciilor sociale ale partenerilor din proiect - organizații cu vocație, dar și de referință la nivel local și chiar regional- pentru a răspunde mai bine cerințelor reale ale viitorilor antreprenori sociali. Toate aceste soluții răspund nevoilor reale identificate prin cercetarea de piață și cresc mult șansa beneficiarilor de a dezvolta IS.

I.2. Obiectivul general al proiectului

Proiectul își propune sprijinirea inițiativelor antreprenoriale sociale sustenabile din RNE în vederea facilitării accesului la ocuparea forței de muncă.

I.3. Obiectivele specifice ale proiectului

- OS1: Creșterea nivelului de informare și conștientizare în vederea încurajării antreprenoriatului social la nivelul RNE, prin acțiuni de informare.
- OS2: Dezvoltarea competențelor cheie necesare pentru înființarea unei IS în rândul a 102 persoane din RNE care doresc să înființeze IS, prin activități de formare profesională antreprenorială specifică ES.
- OS3: Sprijinirea creării și dezvoltării a 21 de IS, inclusiv IS de inserție, precum și a 105 noi locuri de muncă, prin acordarea de sprijin financiar și furnizarea de servicii personalizate de consiliere adresate persoanelor din RNE care intenționează să înființeze IS în RNE.

I.4. Perioada de implementare a proiectului

Proiectul are o durată de 42 de luni, fiind implementat între 01 octombrie 2019 – 31 martie 2023.

I.5. Aria geografică

Proiectul va fi implementat în județele din RNE (Botoșani, Iași, Suceava, Neamț, Vaslui, Bacău).

II. Obiectivele analizei

Pornind de la obiectivele proiectului, având în vedere momentul realizării analizei și relevanța pe care aceasta trebuie să o aibă pentru grupul țintă care va fi inclus în proiect și pentru alți actori de la nivel regional, au fost setate următoarele obiective:

- Evaluare generală a situației ES la nivelul UE: evoluția sectorului ES și prezentarea situației actuale a sectorului ES și al IS, evaluarea principalelor organizații din UE în ES, rezultate financiare înregistrate, impactul fondurilor europene, aprecierea celor mai mult și mai puțin dezvoltate țări din punctul de vedere al ES, analiza SWOT a țărilor care furnizează exemple de bune practici în ES și a celor în care acest sector este foarte puțin dezvoltat;
- Evaluarea generală a situației ES din Romania: scurt istoric al evoluției sectorului ES, evaluarea principalelor caracteristici ale organizațiilor din ES (tipuri, număr, obiect de activitate, număr angajați, rezultate financiare, etc.), impactul fondurilor europene, aprecierea celor mai dezvoltate și celor mai puțin dezvoltate zone din Romania din punct de vedere al ES, identificarea principalelor cauze care generează nivelul actual de dezvoltare, identificarea punctelor tari și punctelor slabe;
- Evaluarea generală a situației ES din RNE (date generale, contextul economic și social, grupuri vulnerabile și nevoi de servicii sociale în RNE) și evaluarea perspectivelor de dezvoltare a ES din RNE;
- Furnizarea de informații utile echipei de proiect și beneficiarilor acestuia pentru înființarea și dezvoltarea viitoarelor IS: oportunitățile și beneficiile antreprenoriatului social pentru individ și comunitate, problemele cu care se confruntă antreprenorii în ES și soluțiile pentru acestea, riscurile și obligațiile ce decurg din accesarea finanțării și înființarea unei IS, condițiile de înființare și funcționare ale unei entități de economie socială, legislația fiscală, comercială, administrativă în vigoare în România.

III. Metodologia de realizare a analizei

III.1 Alegerea metodelor de informare și a instrumentele de colectare a datelor

Pentru a asigura credibilitatea, validitatea și obiectivitatea informațiilor culese, vor fi utilizate mai multe surse de informare. Așadar, metodologia și instrumentele se bazează pe 2 metode de informare:

- cercetare documentară;
- aplicarea de chestionare la nivelul grupurilor reprezentative pentru analiză;

Cercetarea documentară va avea în vedere documente relevante corelate domeniului de analiză, a cadrului de reglementare și de raportare, a strategiilor și planurilor de dezvoltare de la nivelul UE, național și regional, a unor reviste și articole specifice domeniului. O listă extinsă de documente a fost realizată cu acest scop în perioada de pregătire a analizei, dar va fi completată pe parcurs, pe măsura identificării de documente care furnizează informații privind alte surse relevante de informare și pe măsura identificării în mediul on-line a unor documente și informații relevante. De asemenea, se va avea în vedere și o analiză secundară a unor date statistice din surse oficiale (EUROSTAT, OECD, INS, ICCV, MMPS, MFE, ANOFM, AJOFM, ONRC, BNR, ANPD, ADR Nord-Est) și din studii/cercetări realizate de diverse organizații neguvernamentale, structuri academice sau instituții publice, precum și a informațiilor rezultate în urma cererilor transmise către instituții/autorități în baza Legii 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public (AJOFM și ORC din RNE, MMJS, MFE, ONRC).

Pe baza informațiilor obținute din cercetarea documentară și a experienței dobândite din proiecte similare, va fi generat un set de concluzii, pe baza cărora vor fi construite instrumentele de colectare a datelor (chestionare).

Instrumentele utilizate în această analiză pot fi clasificate în 3 categorii :

- ghid de cercetare (pentru cercetarea documentară);
- chestionare.

Ghidul de cercetare documentară

Acest ghid (prezentat în Anexa 1) este util în realizarea cercetării documentelor/datelor statistice.

Chestionare

Se vor elabora 2 chestionare de consultare a factorilor interesați:

- chestionar adresat antreprenorilor în ES înainte de crearea IS
- chestionar adresat antreprenorilor în ES după crearea IS, în faza de derulare a activității IS

III.3 Colectarea datelor primare și secundare

Ghidul și chestionarele vor permite colectarea de informații calitative și cantitative cu privire la:

- conceptele specifice,
- legislația în domeniu, atât în UE cât și în RO,
- istoricul și situația actuală a ES, la nivelul UE, național și regional,
- punctele tari și punctele slabe,
- probleme întâmpinate de către factorii interesați,
- bune practici și acțiuni de sprijin pentru crearea și dezvoltarea IS,
- situația privind formarea profesională specifică.

Inventarul informațiilor cantitative și calitative se va face în 2 etape:

- etapa 1: o fază de colectare de texte juridice, statistici, cercetări, studii pe teme legate de problema studiată;
- etapa 2: culegerea de date subiective:
 - aplicarea de chestionare

Etapa 1

Faza de colectare și analiză a textelor de lege, a statisticilor, lucrărilor de specialitate, a rezultatelor altor studii, a spațiului virtual etc. este foarte importantă în următoarele etape ale analizei, din diferite motive.

În primul rând, acest lucru va permite crearea unei imagini cât mai clare cu privire la situația ES în UE, RO și RNE.

În al doilea rând, această fază de colectare va identifica factori interesați în acest domeniu, dintre care vor fi selectați cei ce vor participa la interviuri sau vor răspunde la chestionare.

Etapa 2

În această etapă are loc culegerea de date subiective. Tehnicile folosite sunt aplicarea de chestionare.

Anexa 1 din acest document oferă instrumentele folosite (chestionare și ghidul) pentru a pune în aplicare această activitate. Caracteristicile persoanelor menționate pentru a răspunde la chestionare sau interviuri vor fi disponibile numai după încheierea etapei de cercetare documentară.

III.4 Analiza și prelucrarea datelor și elaborarea unei versiuni intermediare v1 a analizei

Elaborarea *Analizei privind situația economiei sociale în Regiunea Nord-Est* va fi realizată etapizat, prin obținerea mai multor versiuni, în funcție de etapele de implementare ale proiectului NESES. Astfel, se va obține o versiune intermediară (v1), înainte de derularea celor 5 programe de formare „Antreprenor în economia socială”, din care vor fi preluate și integrate informații, de către Experții formatori în antreprenoriat social – P2, în activitățile de formare pe care le vor desfășura în cadrul proiectului.

Versiunea intermediară v1 a analizei va fi elaborată pe baza datelor secundare colectate de către echipa de implementare P2 din texte juridice, statistici, cercetări, lucrări de specialitate, rezultatele altor studii etc.

III.6 Elaborarea versiunii intermediare v2 a analizei

Completarea/revizuirea versiunii anterioare în baza informațiilor rezultate în urma evaluării impactului activităților de formare „la cald” din cadrul proiectului și a evaluării nevoilor antreprenoriatului în ES.

III.7 Elaborarea versiunii intermediare v3 a analizei

Completarea /revizuirea versiunii anterioare în baza informațiilor rezultate în urma evaluării impactului activităților de formare „la rece” din cadrul proiectului și a evaluării antreprenoriatului în ES.

III.8 Elaborarea versiunii finale a analizei

Versiunea finală a *Analizei privind situația economiei sociale în Regiunea Nord-Est* va rezulta din completarea/revizuirea versiunii anterioare și va include și date primare colectate din activitățile desfășurate în cadrul proiectului de cei 21 beneficiari ai ajutorului de minimis (parcursul de înființare al IS, serviciile personalizate de consiliere furnizate în cadrul proiectului, etc.).

IV. Economia socială în Uniunea Europeană, România și Regiunea Nord-Est

IV.1 Economia socială în Uniunea Europeană

IV. 1.1 Conceptul de economie socială

Termenul de economie socială a apărut în literatura economică, probabil pentru prima dată, în 1830. În acel an, economistul liberal francez Charles Dunoyer a publicat un *Tratat despre economia socială*, care pleda pentru o abordare morală a economicului¹.

În 1980 reprezentanții sectoarelor cooperatist, mutual și asociativ au adoptat în Franța *Carta Economiei Sociale*², document actualizat în 1995. *Carta Economiei Sociale* reiterează valorile și modalitatea de organizare a ES prin evidențierea principiilor ce stau la baza acestui sector:

- solidaritate,
- responsabilitate,
- libertate,
- șanse egale pentru toți membrii organizației,
- respect reciproc (toți asociații fiind și proprietari).

Semnatarii s-au angajat să susțină îmbinarea armonioasă între rigoarea economică și provocările sociale.

Un al doilea document, *Carta principiilor Economiei Sociale*³, a fost propus în 2002 de rețeaua Conferinței Permanente Europene a Cooperativelor, Societăților Mutuale, Asociațiilor și Fundațiilor (CEP-CMAF) și include principiile fundamentale ale ES:

- prioritate acordată individului și obiectivelor sociale și nu capitalului;
- structuri private;
- asociere voluntară și deschisă;
- control democratic al membrilor;
- îmbinarea intereselor membrilor/ utilizatorilor și / sau a interesului general;
- apărarea și aplicarea principiului solidarității și responsabilității;

¹ ****The Social Economy in the European Union*, CIRIEC, Brussels, 2007, p. 14

² Virginie Robert, *L'irresistible montee de l'economie sociale – un projet, une culture, des valeurs*, Paris, 2007, p. 12

³ Conferința Europeană Permanentă a Cooperativelor, Societăților Mutuale, Asociațiilor și Fundațiilor (CEP-CMAF), rețea cunoscută astăzi ca Social Economy Europe

- gestiunea autonomă și independența față de autoritățile publice;
- majoritatea excedentelor să fie folosite pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și
- prestarea unor servicii de interes pentru membri sau de interes general⁴.

Conform *Cartei principiilor Economiei Sociale*, ES cuprinde două sub-sectoare: cel comercial (de afaceri) și cel necomercial, iar obiectivele sunt: ocuparea forței de muncă, dezvoltarea serviciilor sociale și consolidarea coeziunii sociale. ES se încadrează în orientările majore ale politicii publice: atât politici sociale de incluziune socială și de inserție pe piața forței, cât și politici de dezvoltare locală și creare de locuri de muncă⁵.

Una dintre cele mai robuste definiții ale ES este considerată cea a Consiliului Valon de ES din Belgia (1990) conform căreia ES „se compune din activitățile economice desfășurate de societăți, mai ales cooperative, asociații mutuale și alte asociații în care etica este în concordanță cu următoarele principii: scopul final este mai degrabă în serviciul membrilor sau al colectivității decât al profitului, autonomia gestiunii, procesul de decizie democratică, prioritatea acordată, în procesul de distribuție a veniturilor, persoanelor și muncii, față de capital”⁶.

Centrul Internațional de Cercetare și Informare asupra Economiei Publice, Sociale și Cooperativelor (CIRIEC) a propus următoarea definiție a ES: „setul de întreprinderi private organizate formal, dotate cu autonomie de decizie și bazate pe libertatea de asociere, înființate pentru a răspunde nevoilor propriilor membri prin intermediul pieței, prin producerea de bunuri și furnizarea de servicii, asigurări și finanțare, în care procesul decizional și orice distribuție a profiturilor sau excedentelor între membri nu este direct legată de aportul de capital sau de cotizațiile plătite de aceștia, fiecare dintre ei dispunând de câte un vot. ES include de asemenea organizațiile private organizate formal, cu autonomie de decizie și bazate pe libertatea de asociere, care prestează servicii necomerciale pentru gospodării și ale căror excedente, dacă există, nu pot fi însușite de agenții economici care le înființează, controlează sau finanțează”⁷.

Economia socială este văzută în majoritatea cazurilor ca fiind o parte a politicii care urmărește creșterea nivelului de ocupare sau, în cel mai bun caz, ca un „punct de plecare”, dar această

⁴ *** *Déclaration finale commune des organisations européennes de l'Économie Sociale*, CEP-CMAF, 2002

⁵ *** *The Social Economy in the European Union*, CIRIEC, 2007, p. 8

⁶ *** *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS). 2010, p. 21

⁷ *** *The Social Economy in the European Union*, CIRIEC, 2007, p. 20

poziționare nu este o strategie cuprinzătoare pentru lupta împotriva excluziunii sociale și a sărăciei. Din punctul de vedere al abordării holistice a fenomenului excluziunii sociale, ES poate fi privită ca parte a unei încercări mai ample de a organiza mecanismele care trebuie să prevină segregarea socială și marginalizarea persoanelor sau grupurilor vulnerabile⁸.

La noi în țară, ES, denumită informal și cel de-al treilea sector, este definită ca fiind ansamblul activităților organizate independent de sectorul public, al căror scop este să servească interesul general, interesele unei colectivități și/sau interesele personale nepatrimoniale, prin:

- creșterea gradului de ocupare a persoanelor aparținând grupului vulnerabil;
- producerea și furnizarea de bunuri;
- prestarea de servicii;
- execuția de lucrări.

Economia socială are la bază inițiativa privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, precum și distribuirea limitată a profitului către asociați⁹.

Pentru a operaționaliza conceptul de IS, comparativ cu celelalte forme tradiționale de economie socială, ICF Consulting Services, în cadrul unui studiu derulat pentru Comisia Europeană în 2014, scoate în evidență 3 dimensiuni de funcționare a IS¹⁰:

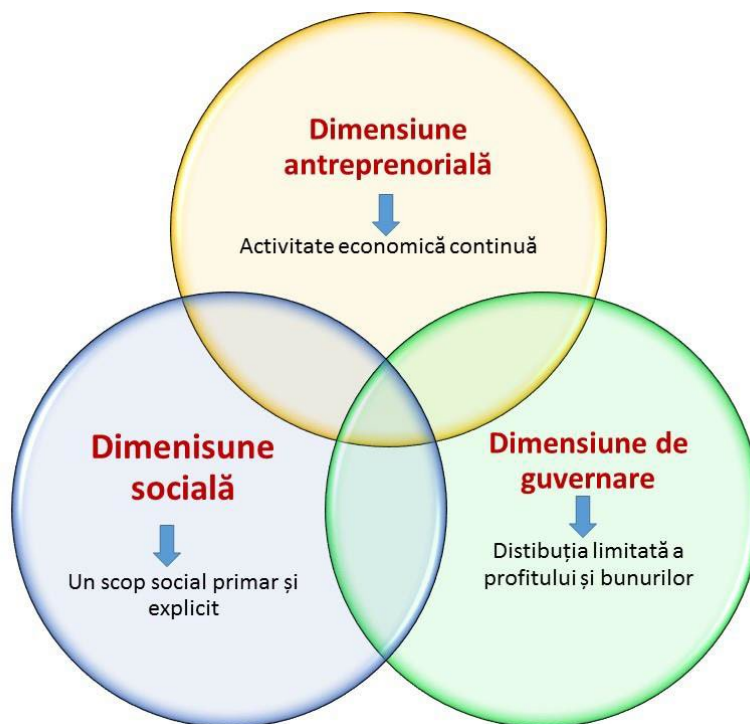
- **O dimensiune antreprenorială**, adică implicarea în activitatea economică continuă, care distinge întreprinderile sociale de organizațiilor non-profit tradiționale (ONG-rile pot genera forme de autofinanțare pentru atingerea scopului social, dar nu în mod necesar sunt implicate continuu în tranzacții economice);
- **O dimensiune socială**, adică un scop social primar și explicit, care distinge întreprinderile sociale de celelalte întreprinderi care sunt doar pentru profit;
- **O dimensiune de guvernare**, și anume existența unor mecanisme de "blocare în" obiectivele sociale ale organizației. Astfel, distinge întreprinderile sociale chiar mai puternic de la întreprinderile clasice și organizațiilor tradiționale non-profit.

⁸ Căce S., Nicolăescu V., Scoican A., *Cele mai bune practici în sectorul economiei sociale în Grecia și în alte state ale Uniunii Europene*, București, 2010

⁹ <https://mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/economia-sociala>

¹⁰ ICF Consulting Services, *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*, European Commission, 2014, p. 1- 2

Figura 1 – Dimensiunile de funcționare a întreprinderii sociale



IV.1.2 Istoric

Din punct de vedere istoric, ES este legată de asociațiile și cooperativele populare ce se bazează pe sistemul de valori și principiile asociaționismului și democrației asociative¹¹. De altfel, cooperativismul și mutualismul sunt elementele fundamentale ale cooperativelor, societăților mutuale, asociațiilor nonprofit (asociații, fundații, federații) și ale IS. Încă din etapele inițiale de dezvoltare, aceste categorii principale ale ES - cooperativele, societățile de asistență mutuală și asociațiile - se adresau, în baza unui impuls asociativ singular, celor mai vulnerabile și lipsite de apărare grupuri sociale, în calitate de organizații de autoajutorare, în noile condiții de viață create de dezvoltarea revoluției industriale și a capitalismului, în secolele al 18-lea și al 19-lea¹².

Formele moderne de economie socială au luat ființă ca urmare a teorizării experiențelor practice și a instituționalizării lor în secolul al XIX-lea, în timp ce experiențele asociative ale secolului al XIX-lea au avut loc în contextul unei practici de solidaritate moștenite din Evul Mediu târziu și din perioada Renașterii¹³. Dar până la Revoluția franceză, organizațiile asociative au rămas sub controlul Bisericii sau al statului. Asociațiile clandestine, deseori reprimite în mod dur de autorități, vor contribui la diseminarea ideii „noi” a „libertății de asociere”. S-a susținut că Revoluția franceză a

¹¹ Smith, G., *Social Economy, Social Enterprise and the Theory of Associative Democracy*, 2005.

¹² ****The Social Economy in the European Union*, CIRIEC, 2007, p. 11

¹³ Gueslin A., *L'invention de l'économie sociale*, Paris, 1987

favorizat egalitatea politică, îndeplinind astfel dorința burgheziei. Dar inegalitatea materială care a rămas nu a fost rezolvată decât în secolul al XIX-lea¹⁴.

Secolul al XIX-lea a fost, într-adevăr, un secol formativ pentru ES modernă, deoarece a fost caracterizat printr-o izbucnire de idei, concepte, experiențe, cooperare, practici de asociere sau de ajutor reciproc, inițiative instituționale și utopice, ca reacție la brutalitățile sociale ale Revoluției Industriale (sărăcie și exploatare), apariția filosofiilor liberale și acțiunile întreprinse de stat împotriva mișcărilor sau asociațiilor muncitorilor¹⁵.

La începutul secolului XX, ES a devenit o noțiune vagă, rar întrebuințată. În prima jumătate a secolului XX s-a dezvoltat progresiv, recâștigându-și rolul important, ajungând să se bucure de un mare succes. Al doilea război mondial a marcat însă o pauză în creșterea sa. Dezvoltarea ES în Europa a fost fragmentată de cele două războaie mondiale și de experiența comunistă.

În perioada 1945-1975, creșterea economică din țările occidentale dezvoltate a consolidat rolurile socioeconomice ale sectoarelor privat și public, punându-se bazele statului bunăstării, care compensa și/sau corecta slăbiciunea inerentă a economiei capitaliste (redistribuirea veniturilor, alocarea resurselor și politicile anti-ciclice). Cu toate că se reliefează un context economic favorabil și ES a continuat să se dezvolte, rolul jucat de acest tip de economie între piață și stat era redus, pe fondul poziției puternice a statului bunăstării. În același timp, în țările Europei Centrale și de Est, caracterizate de economii comuniste planificate centralizat, se înregistra numai activitatea economică coordonată de stat, iar funcționarea cooperativelor era lipsită de apartenența și organizarea lor tradițională, pe bază de voluntariat și participare democratică.

În perioada 1975-prezent, se semnalează o importanță mai mare a sectorului ES în termeni de activitate economică și de planificare a politicilor sociale, atât în țările Uniunii Europene, cât și la nivel internațional, din cauza creșterii șomajului în ultima parte a anilor '70 și din cauza reducerii ajutorului din partea statului bunăstării (de ex., sănătate, educație și alte servicii din această categorie). Astfel, nevoia de locuri de muncă și surse de venit alternative pentru grupurile de persoane cele mai afectate de șomaj, reducerea competențelor și amplificarea riscului de excluziune socială, necesitatea asigurării de bunuri și servicii cu costuri adecvate celor mai multe grupuri sociale vulnerabile, au accelerat procesul de intensificare și diversificare a inițiativelor și structurilor de autoajutorare, atât printr-o reacție spontană a societății civile, cât și prin elaborarea și aplicarea de

¹⁴ Hardy, D., *Alternative Communities in Nineteenth Century England*. London, 1979, p: 21

¹⁵ Le' Vesque, B., Bourque, G. L. and Forgues, E., *La nouvelle sociologie économique*, Paris, 2001

politici în acest domeniu, la nivelul statelor membre ale Uniunii Europene. În consecință, în societățile vestice, s-a revitalizat sectorul ES, ca direcție importantă pentru ocupare, creștere economică, solidaritate socială, asociaționism și servicii sociale comunitare. În țările din Europa Centrală și de Est, perioada este definită de evoluții sinusoidale, de la intervenția controlată a statului la dizolvarea organică de la începutul anilor '90. Ultimul deceniu a re poziționat importanța formelor ES în aceste țări, ele devenind parte a construcției europene datorită stimulării sectorului prin finanțările primite în perioadele de preaderare și post-aderare, dar se remarcă nevoia de a se menține alocările substanțiale pentru a se genera rezultate sustenabile.

IV.1.3 Structurile și caracteristicile economiei sociale din Uniunea Europeană

Formele de ES recunoscute la nivel european sunt: cooperativele, întreprinderile sociale, fundațiile și asociațiile, societățile de ajutor reciproc (societățile mutuale)¹⁶.

Cooperativele

O cooperativă poate fi identificată ca fiind o întreprindere înființată în mod liber, deținută și controlată de un grup de persoane, cu scopul de a obține în mod echitabil beneficii reciproce, care reies din activitățile întreprinderii, și nu în primul rând din investiția făcută în aceasta¹⁷.

O altă definiție, mai descriptivă în ceea ce privește principiile și modul de operare, este cea oferită de *Cooperatives Europe*, unde întreprinderile cooperative sunt definite ca fiind înființate cu dublul scop: de a obține succes economic și de a răspunde obiectivelor sociale. Acestea se bazează pe următoarele principii:

- apartenență voluntară și liberă;
- control democratic al membrilor;
- participare economică a membrilor;
- autonomie și independență;
- cooperare între cooperative;
- grijă pentru comunitate¹⁸.

Există 250.000 de cooperative în UE, deținute de 163 milioane de cetățeni (o treime din populația UE) și care angajează 5,4 milioane de persoane¹⁹.

¹⁶ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy_en

¹⁷ Parnell, Edgar, *A New Look at Co-operatives and Their Role in Developing Countries*, în *Small Enterprise Development*, Volumul 13, 1992

¹⁸ <https://coopseurope.coop/about-cooperatives>

¹⁹ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en

Întreprinderile sociale

O IS este un operator în ES al cărui obiectiv principal este să aibă un impact social mai degrabă decât să obțină profit pentru proprietari sau acționarii. Funcționează prin furnizarea de bunuri și servicii pentru piață într-un mod antreprenorial și inovator și își folosește profiturile în primul rând pentru atingerea obiectivelor sociale. Este gestionată într-un mod deschis și responsabil și, în special, implică angajați, consumatori și părțile interesate afectate de activitățile sale comerciale²⁰.

Întreprinderile sociale promovează un comportament mai inovativ în crearea de noi forme de organizare și de noi servicii, bazându-se pe un amestec mai variat de resurse, și anume mai degrabă pe venituri generate prin activități comerciale decât pe donații/subsidii de la autoritățile publice²¹.

Asociațiile

Asociațiile sunt actori social-economici. Asociațiile împărtășesc valorile democrației, primatul individului și al obiectivelor sociale față de capital și sunt dedicate membrilor lor și interesului general. De aceea, se disting de întreprinderile comerciale, prin faptul că nu activează pentru profit, scopul lor fiind acela de a contribui la interesul general. Asociațiile sunt un loc pentru exprimare și informare. Ele joacă diferite roluri în societate, cum sunt furnizarea de servicii, activități militante, asistență, integrare și pregătire. Ele răspund nevoii exprimate la toate nivelurile mulțumită rolului lor de: actori sociali; parteneri în definirea, implementarea și urmărirea politicilor publice; parteneri ai autorităților publice în misiunea lor de servicii de interes general. Astfel, asociațiile își asumă un rol social și sunt implicate în dezvoltarea de acțiuni colective, de dezvoltare locală, de dezvoltare durabilă pentru oameni, asigurând o adevărată productivitate socială. Asociațiile sunt jucători importanți în dezvoltarea Uniunii Europene și niciun progres nu poate fi înregistrat în construirea unui proiect social și politic pentru Europa fără participarea cetățenilor ei și a actorilor sociali²².

Fundațiile

În Europa, fundațiile pentru beneficiul public, bazate pe active și conduse de un scop, nu au membri sau acționari și sunt organizații nonprofit constituite separat. Fundațiile se concentrează pe domenii care merg de la mediu, servicii sociale, sănătate și educație până la știință, cercetare, artă și cultură. Fiecare are o sursă de venit sigură și de încredere, care le permite să planifice și să execute activități pe un termen mai lung decât multe alte instituții cum sunt guvernele sau companiile²³.

²⁰ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises_en

²¹ Borzaga, C., Defourny, J., *The Emergence of Social Enterprises*, London/New York, 2001

²² <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique201&lang=en>

²³ <http://www.socialeconomy.eu.org/spip.php?rubrique202&lang=en>

După EFC - European Foundation Centre²⁴, fundațiile:

- sunt organisme nonprofit constituite separat, care au propria sursă de venit
- au propriul comitet de conducere
- folosesc resursele lor financiare pentru scopuri educaționale, de sănătate, sociale, orientate spre cercetare, culturale sau de altă natură, spre beneficiul public, fie prin acordarea de ajutor financiar unor terțe părți, fie prin derularea propriilor programe și proiecte.

Societățile de ajutor reciproc (mutuale)

Societățile mutuale sunt întreprinderi care furnizează servicii de asigurare de viață și non-viață, scheme complementare de securitate socială și servicii de mică valoare cu caracter social. Scopul lor principal este de a satisface nevoile comune fără a realiza profituri sau a oferi o rentabilitate capitalului investit. Societățile mutuale sunt gestionate în conformitate cu principiile de solidaritate dintre membrii care participă la conducerea lor comună. Acestea sunt destinate să răspundă în fața celor ale căror nevoi le servesc²⁵.

În funcție de activitatea lor principală și de tipul de risc asigurat, societățile mutuale se împart în două mari categorii. Primul grup include societățile mutuale de tip provident, a căror activitate constă în principal în acoperirea riscurilor de sănătate și bunăstare socială a persoanelor individuale/fizice. Al doilea grup este format de companiile mutuale de asigurări²⁶.

IV.1.4 Economia socială din Uniunea Europeană în cifre

Datele exacte despre ES și organizațiile care o compun sunt dificil de găsit, parțial din cauza lipsei de standardizare a tipurilor de organizații în diverse țări și parțial datorită atenției reduse pe care instituțiile de statistică o acordă acestor tipuri de entități²⁷.

Cu toate acestea, diverse rapoarte și studii realizate la nivelul instituțiilor europene subliniază faptul că ES europeană este foarte importantă atât sub aspect uman, cât și economic și este o realitate care ar trebui avută în vedere de societate și de factorii de decizie. Astfel, în raportul *"Evoluții*

²⁴ https://www.efc.be/Legal/Documents/Facts_Figs_publication.pdf

²⁵ https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/mutual-societies_en

²⁶ *** *The Social Economy in the European Union*, CIRIEC, 2007, p. 24

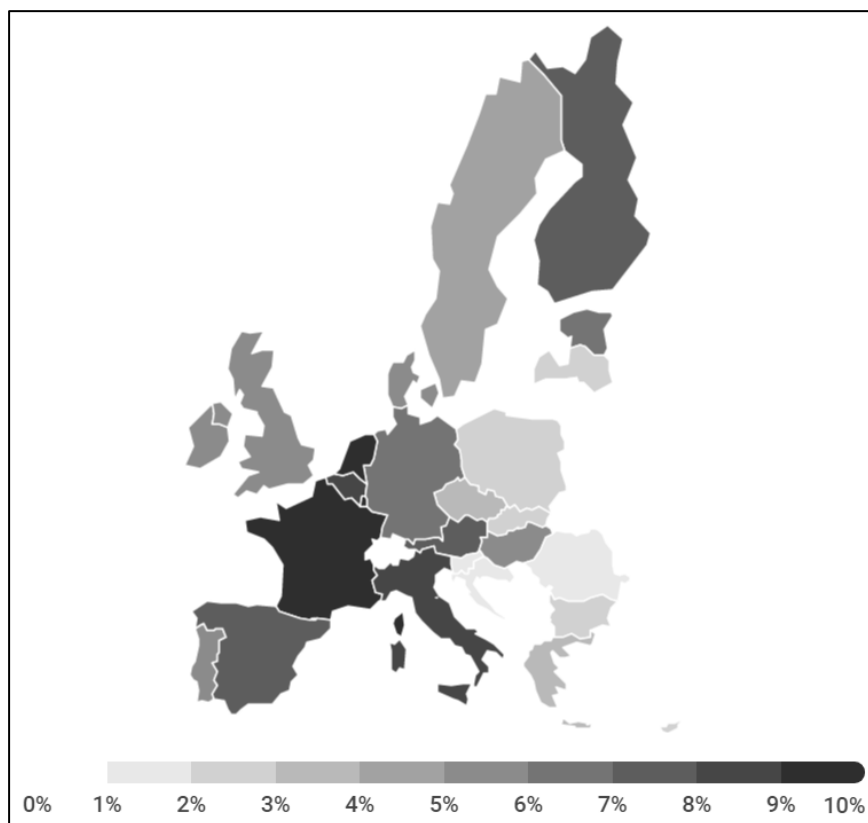
²⁷ *** *Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide*, Volumul 4, European Commission, Luxembourg, 2013, p. 45

recente ale economiei sociale în Uniunea Europeană” elaborat de Comitetul Economic și Social European (CESE) și publicat în toamna anului 2017, se arată că ES europeană asigură:

- peste 13,6 milioane de locuri de muncă remunerate în Europa;
- echivalentul a aproximativ 6,3 % din populația activă a UE-28;
- locuri de muncă pentru peste 19,1 milioane de persoane, inclusiv activități remunerate și neremunerate;
- peste 82,8 milioane de voluntari, echivalentul a 5,5 milioane de lucrători cu normă întreagă;
- peste 232 milioane de membri în cadrul cooperativelor, societăților mutuale și al altor entități similare;
- peste 2,8 milioane de entități și întreprinderi.

Situația diferă de la o țară UE la alta. În timp ce ocuparea forței de muncă în ES reprezintă între 9% și 10% din populația activă în țări precum Belgia, Italia, Luxemburg, Franța și Țările de Jos, în noile state membre ale UE precum Slovenia, România, Malta, Lituania, Croația, Cipru și Slovacia, ES rămâne un sector mic, emergent, în care lucrează sub 2% din populația activă.

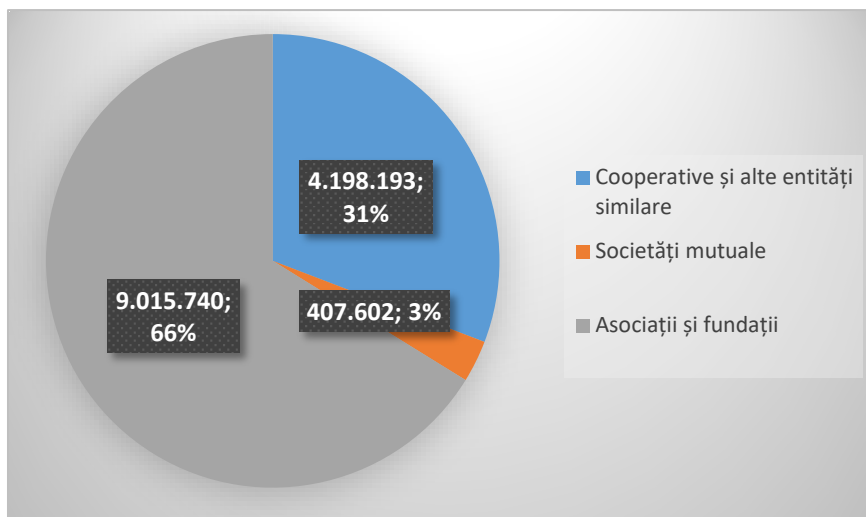
Figura 2: Locuri de muncă plătite în economia socială în raport cu numărul total de locuri de muncă plătite în fiecare țară europeană, %, 2015²⁸



²⁸ *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*, European Economic and Social Committee, 2017, p. 68

Măsurate în funcție de gradul de ocupare a forței de muncă, asociațiile, fundațiile și alte forme similare rămân principala „familie” a ES, cuprinzând majoritatea entităților ES și aproximativ 66% din gradul de ocupare a forței de muncă din acest sector social.

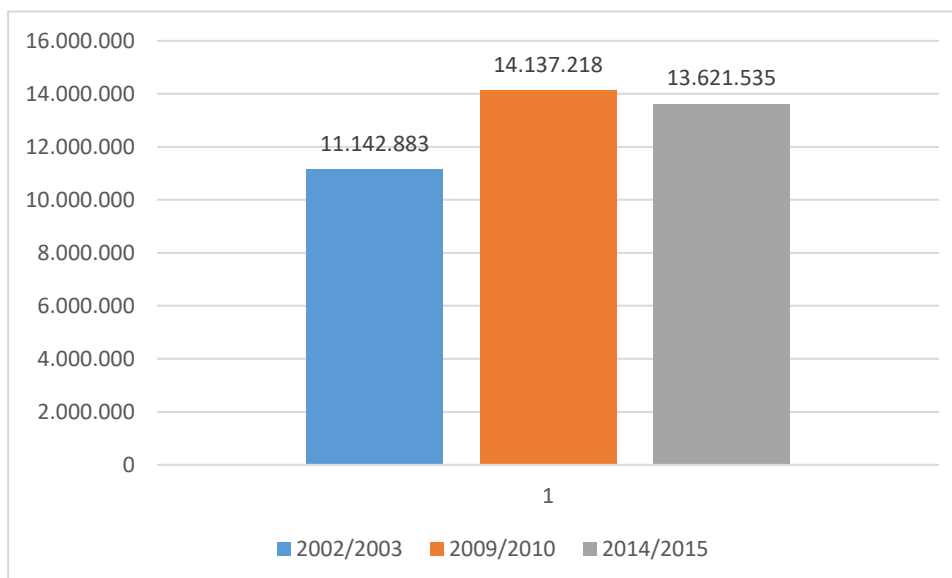
Figura 3 - Locuri de muncă remunerate în Uniunea Europeană în cooperative, societăți mutuale, asociații, fundații și alte entități similare



Datele colectate în ultimele două decenii arată că forța de muncă din ES a demonstrat rezistență la criza economică, deoarece a scăzut doar de la 6,5% la 6,3% din totalul forței de muncă europene plătite și de la 14,1 milioane de locuri de muncă la 13,6 milioane, explicabil parțial prin calitatea datelor statistice disponibile.

Reducerea forței de muncă plătite este mai mare în cooperative și în forme similare decât în asociații, fundații și alte forme similare.

Figura 4 - Evoluția locurilor de muncă plătite în economia socială în UE



IV.1.5 Impactul economic și social al economiei sociale

Recunoașterea valorii adăugate sociale a ES se reflectă în diferite domenii cu nivel ridicat de consens științific, social și politic, referindu-se în principal la coeziunea socială, ocuparea forței de muncă, generarea și menținerea structurii sociale și economice, dezvoltarea democrației, inovarea socială și dezvoltarea locală.

Pentru a înțelege de ce structurile de economie socială au un impact social și economic pozitiv, este util să facem un pas înapoi și să luăm în considerare în primul rând motivul apariției lor. La bază, structurile de economie socială sunt înființate pentru a coordona o multitudine de actori care decid să lucreze împreună pentru a oferi bunuri și servicii membrilor lor sau comunității lor, în condiții mai bune decât se pot realiza prin alte modalități de organizare a afacerilor. În general, structurile din ES adoptă un mecanism de coordonare bazat pe cooperare și reciprocitate, care este radical diferit de ceea ce se întâmplă pe piață (unde mecanismul este schimbul bazat pe interesul propriu) sau chiar în stat (unde mecanismul de coordonare este statul de drept și procedurile birocratice).

Această natură colectivă a structurilor ES necesită un grad mai mare de implicare din partea oamenilor care creează organizația și, în același timp, necesită ca organizația să acorde competențe decizionale unei părți mai mari din stakeholderi. În acest sens, structurile de economie socială au la bază încrederea și generează încredere în persoanele care participă la activitățile lor.

Impactul social al acestor organizații este astfel o consecință directă atât a misiunii cât și a structurii lor: prin implicarea stakeholderilor în conducerea organizației se asigură că aceasta rămâne fidelă intereselor membrii săi și a comunității sale. Structurile economice sociale ajută în general la creșterea capitalului social, adică nivelul de încredere din societate și din economie, deoarece activitatea lor se bazează pe colaborare și angajament civic în rândul indivizilor din cadrul comunității.

Impactul structurilor de economie socială nu este doar social, ci și economic. Coexistența, alături de corporațiile de profit, a unei pluralități de modele de afaceri care au structuri de proprietate diverse și urmăresc obiective diferite, contribuie la îmbunătățirea competitivității pieței în general, deoarece oferă mai multe opțiuni consumatorilor, ajută la prevenirea formării monopolurilor, scade prețurile cu amănuntul, oferă oportunități pentru dezvoltarea abilităților și pentru inovare și limitează asimetria informațiilor.

Cooperativele joacă în special un rol important în stabilizarea economiei, mai ales în sectoarele caracterizate de incertitudine considerabilă și volatilitatea prețurilor, precum finanțele și agricultura. În agricultura, de exemplu, cooperativele reduc volatilitatea prețurilor care caracterizează adesea producția agricolă, conferind mai multă stabilitate în activitatea producătorilor. În finanțe, băncile cooperative din Europa și s-au demonstrat influența stabilizatoare asupra sistemului bancar.

Structurile ES de asemenea, deseori, furnizează bunuri de interes public și general dintr-un fond de resurse care merge dincolo de resursele publice, integrând astfel furnizarea acestor bunuri de către sectorul public. Ca urmare, structurile de ES contribuie semnificativ la lărgirea furnizării de bunuri sociale și servicii, creând noi locuri de muncă și contribuind la creșterea veniturilor. În plus, fac aceasta angajând în mod deosebit persoane din grupuri care au avut în mod tradițional dificultăți în găsirea unui loc de muncă în întreprinderi cu scop lucrativ (de exemplu, femei, tineri sau muncitori defavorizați).

Rolul structurilor de ES nu este în niciun caz limitat la sectoarele specifice de activitate. Mai degrabă, ele pot întreprinde activități economice diverse și adesea inovatoare, inclusiv crearea de rețele de întreprinderi mici și mijlocii din industria prelucrătoare.

Un alt aspect important ce a fost semnalat încă de la apariția primelor forme ale ES este acela că această formă inovativă de economie contribuie în mod semnificativ și la distribuirea mai echitabilă a veniturilor și bogăției, la crearea și oferirea de servicii de asistență socială (precum serviciile sociale, medicale și de securitate socială), la dezvoltarea durabilă, la creșterea gradului de democratizare și de implicare a opiniei publice și la creșterea eficienței politicilor publice.

Contribuția semnificativă a ES la dezvoltare economică și bunăstarea generală a fost confirmată de recenta criză economică. De exemplu, băncile cooperatiste, spre deosebire de băncile comerciale, în mare măsură s-au abținut de la activitățile financiare riscante care au declanșat criza și au continuat să-și concentreze împrumuturile către economia reală, în loc să investească în produse financiare speculative. Mai mult, în timpul crizei au continuat să sprijine întreprinderile familiale prin împrumuturi, chiar și atunci când alte bănci s-au oprit să facă aceasta. Motivul acestei diferențe în comportament se regăsește în natura diferită dintre cele două tipuri de organizație: băncile cooperatiste au fost înființate pentru a furniza servicii financiare la cele mai bune condiții posibile pentru membrii lor (care, prin votul lor, au un cuvânt de spus în modul în care banca este condusă), în timp ce băncile comerciale au fost create pentru a maximiza profiturile pentru acționarii lor.

Criza nu a demonstrat doar că structurile de economie socială pot fi mult mai rezistente decât întreprinderile deținute de investitori, dar, de asemenea, a evidențiat neajunsurile unui model de organizație economică bazată exclusiv pe acțiunile a două tipuri de instituții: întreprinderi deținute de investitori și organizații publice.

Pe lângă contribuția economică a structurilor de ES, este important de reținut că implicarea cetățenilor în acest tip de întreprinderi crește încrederea în procesele democratice și în crearea capitalului social. Acest obiectiv este realizat, de exemplu, prin participarea mai multor părți interesate (voluntari, lucrători, beneficiari, donatori etc.), ce reprezintă astfel mai larg comunitatea din care structura aparține. Includerea acestor persoane în structura socială și în organele de conducere ale acesteia îi întărește angajamentul față de comunitate și de responsabilitatea socială.

IV.1.6 Politici ale Uniunii Europene privind economia socială

Criza economică și financiară a urgentat căutarea de căi complementare de dezvoltare socio-economică durabilă. Economia socială, care combină valorile bazate pe solidaritate și principiile de guvernare, oferă o astfel de alternativă credibilă care trebuie luată în considerare. Pentru a prospera, ES trebuie să fie capabilă să-și desfășoare deplinul potențial și pentru a face acest lucru trebuie să beneficieze de politici, legislative și operaționale, adecvate. Prin urmare, în ultimul deceniu a avut loc o explozie de politici publice inovatoare și dinamice care promovează ES la nivel european, național și regional.

Crearea și dezvoltarea întreprinderilor necesită condiții externe prielnice, adică un cadru instituțional și cultural care favorizează apariția acestora. Conform lucrărilor de specialitate²⁹, acest cadru este compus din 5 elemente:

1. politici și reglementări publice, cum ar fi, de exemplu, legislația privind sectorul economic în care întreprinderile vor funcționa;
2. condițiile cognitive, inclusiv conștientizarea, atitudinea socială față de antreprenoriat și recunoașterea valorii sale sociale;
3. abilități antreprenoriale, inclusiv existența unor centre de informare și formare pentru antreprenori;
4. sprijin financiar pentru antreprenori;

²⁹ Gnyawali, D.R., & Fogel, D.S., *Environments for entrepreneurship development: key dimensions and research implications*, 1994

5. sprijin tehnic pentru antreprenori, cum ar fi consultanță, asistență tehnică, sprijin pentru cercetare și înființarea de rețele de afaceri.

Astfel de elemente trebuie adaptate la realitatea instituțională și economică a ES. Două grupuri mari de politici pentru promovarea ES se pot distinge: în primul rând, *politicile "soft" (ușoare)* sau cele care vizează stabilirea unui mediu favorabil în care aceste tipuri de întreprinderi pot apărea, opera și dezvolta și, în al doilea rând, *politici "hard" (dure)*, destinate întreprinderile în sine în calitate de unități de afaceri³⁰.

IV.1.6.1 Politicile soft vizează crearea unui mediu favorabil pentru stabilirea și dezvoltarea întreprinderile de economie socială. Ele pot fi împărțite în două grupuri, politicile instituționale și politicile cognitive.

a. Politicile instituționale vizează instituționalizarea ES în ecosistemul juridic și economic, pe mai multe niveluri:

- Acordarea recunoașterii juridice a identității distincte a ES și a componentelor acesteia (de exemplu, o lege - cadru a ES, sau legi care reglementează cooperativele sau IS);
- Recunoașterea capacității acestor întreprinderi de a opera în orice sector economic și prin urmare, eliminarea oricăror obstacole de reglementare în calea înființării întreprinderilor din ES în anumite sectoare economice;
- Recunoașterea rolului de co-participare a ES în cadrul procesele de definire și implementare a politicilor publice. Aceasta presupune includerea organizațiilor reprezentative în diferite organisme de instituționalizate (precum consiliile economice și sociale) sau neinstituționalizate (precum mesele rotunde de dialog social);
- Înființarea de organisme în centrul administrației publice care sunt specializate în supravegherea și promovarea ES.

b. Politicile cognitive vizează influențarea mediului cultural, a ideilor și a conștientizării. Acestea operează pe vizibilitatea generală a ES și pe receptivitatea și acceptarea socială a antreprenoriatului în ES. Măsurile utilizate implică diseminarea informațiilor generale și de specialitate către grupurile focus (cum ar fi grupurile de promovare, consultanța, etc.). De asemenea, vizează cercetări specializate în ES și formarea de specialiști. Exemple de astfel de măsuri ar fi: includerea problemelor de ES în programele de studii universitare, crearea de centre de instruire pentru specialiști în acest

³⁰ Chaves, R., *Politiques publiques et économie sociale en Europe: le cas de l'Espagne*, 2002

domeniu, precum și cercetări cu privire la aspectele ce privesc ES (antreprenoriat, taxe și impozite, contabilitate, etc).

IV.1.6.2 Politicile hard urmăresc să intervină în procesul economic al întreprinderilor din ES cu stimulente atât pe partea de ofertă, promovându-i competitivitatea economică în diferitele zone ale economiei, cât și pe partea de cerere, îmbunătățind accesul acestor IS pe piețele publice și piețele internaționale.

În funcție de situația reală din teritoriul în cauză, de gradul de dezvoltare și de masa critică din economia sa socială, autoritățile trebuie să acorde prioritate unor tipuri de politici față de altele.

În tabelul de mai jos sunt prezentate câteva din politicile de succes în ES de la nivelul UE.

Tabelul 1 - Politici de succes în economia socială în UE³¹

Politici Soft	Politici instituționale	<p>Măsuri care vizează aspecte legale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Legea economiei sociale (România)</i> • <i>Legea economiei sociale și solidarare (Franța)</i> <p>Măsuri care vizează recunoașterea întreprinderilor din economia socială ca factori de decizie politică, un interlocutor în procesele de politici publice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Comitetul de stat pentru dezvoltarea economiei sociale și încorporarea economiei sociale în politicile publice principale la nivel național și regional (Polonia)</i> • <i>Economie socială Europa (UE), organizația reprezentativă a economiei sociale la nivelul UE</i> • <i>Clustere de cooperare economică regională (Pôles Territoriaux de Coopération Economique-PTCE, Franța)</i> • <i>Programul operațional pentru economia socială și incluziunea socială și strategia națională (Spania)</i>
	Politici cognitive	<p>Măsuri axate pe conștientizare și diseminarea cunoștințelor despre economia socială:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>„Conceptul” și Planul de acțiune pentru economia socială (Bulgaria)</i> • <i>Conturile satelit ale economiei sociale obligatorii prin Legea economiei sociale (Portugalia)</i> <p>Măsuri de promovare a formării în economia socială:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Acord național între Ministerul Educației și rețelele de cooperare elevi (Franța)</i> <p>Măsuri care promovează cercetarea în economia socială:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Cercetări universitare / rețeaua de masterat (Franța și Spania)</i>
Politici hard	Politici de ofertă	<p>Măsuri axate pe accesul la fonduri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fondul social european (UE)</i> • <i>Mecanism procentual de desemnare a impozitelor pentru finanțarea entităților sociale (Italia și Ungaria)</i>

³¹ ***Best practices în public policies regarding the European Social Economy post the economic crisis, CIRIEC, 2018

		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loteriile și jocurile ca schemă financiară: cazurile ONCE și RAY (Spania și Finlanda)</i> • <i>Fonduri mutuale (Italia)</i> • <i>Fonduri de antreprenoriat: Legge Marcora, instrumentul financiar Braserio și sistemul de capitalizare a indemnizației de șomaj (Italia, Belgia și Spania)</i> <p>Măsuri axate pe sprijinirea afacerilor (consultanță, rețea, incubatoare, mentorat etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Platforme de economie socială la nivel național: CNCRES, CEPES și CEPS (Franța, Spania, Portugalia)</i> • <i>Agenții de rețele guvernamentale pentru promovarea economiei sociale (Belgia)</i>
	Politici de cerere	<p>Măsuri care vizează facilitarea accesului la piețele publice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Achiziții și contracte rezervate (Spania)</i> • <i>Actul privind valoarea socială (Regatul Unit)</i> • <i>Riforma del Terzo Settore - Reforma sectorului al treilea (Italia)</i>

IV.2 Economia socială în România

IV.2.1 Istoric

În România au existat forme specifice ES cu mult înainte de introducerea conceptului de ES în sine, încă de la jumătatea sec. al XIX-lea, când se publică *Statutele casei de păstrare și împrumutare*³², formă care marchează oficial începuturile dezvoltării sectorului cooperatist.

Între anii 1850 și 1949 se dezvoltă diferite forme de societăți de tip cooperatist, atât în mediul urban cât și în cel rural, în domenii de activitate variate: bănci populare, case de economii, credit și ajutor reciproc, meșteșuguri, agricultură.

Contribuții valoroase la fundamentarea teoretică a programului revoluționar de dezvoltare a țării, inclusiv pe principii asociaționiste, au avut mari personalități, precum N. Bălcescu, S. Bărnăuțiu, A. Iancu, E. Murgu, A. D. Xenopol și alții. Spiru Haret a sprijinit înființarea băncilor populare, bazate pe principiile de organizare cooperatistă. Ion Ghica acordă atenție cooperăției agricole, ca mijloc de înlăturare a avantajelor pe care marele proprietar le are asupra micului proprietar de pământ. Se preconiza asocierea micilor proprietari pentru a concentra unități agricole mari, care pot utiliza mijloace moderne de a lucra pământul. În sprijinul cooperativelor, înființează cooperativele de credit (băncile cooperative) cu destinație agricolă. În mediul rural, curentul cooperatist a fost promovat de Ion Ionescu de la Brad.³³

Un moment important în dezvoltarea activității cooperatiste a fost apariția în mai 1887 a Codului de comerț. După intrarea în vigoare a acestuia, apar o serie de societăți, de tip cooperatist, datorită garanției pe care o dădeau membrilor asociați în obținerea de venituri și a perspectivei de a lucra în interesul celor cuprinși în aceste cooperative.

La 29 martie 1903, se adoptă „Legea băncilor populare sătești și a Casei lor centrale”, care a influențat apariția a noi forme de asociație cooperativă. În mod concret, în acest moment, s-a produs apropierea între cooperativele de credit și cele de meseriași (meșteșugari), în sensul că, în contextul în care și sistemul bancar era destul de limitat (capitalul era, în proporție ridicată, străin, dobânzile erau la nivel cămătăresc și alte inconveniente), cele două forme de cooperative s-au sprijinit, cea de credit oferind surse financiare mai accesibile producătorilor.

³² <http://www.uscomtm.ro/fag/9/Informatii/i-9.html>

³³ Anghelache, C., *Sistemul național cooperatist – componentă a dezvoltării economico-sociale*, Revista Română de Statistică - Supliment nr. 4, 2018

La 1 ianuarie 1919 intră în vigoare Decretul-lege 3.922/1918 relativ la înființarea casei centrale a cooperăției și împroprietăririi sătenilor.

În 1921 apare prima reglementare românească privind asociațiile și fundațiile, și anume Legea 21/1921 privind persoanele juridice (asociații și fundații), ale cărei prevederi au fost preluate în proporție destul de mare și de legislația adoptată după 1989.

În perioada 1947 – 1949, societatea civilă și structurile asociative susceptibile a contraveni intereselor comuniste au fost desființate. Organizațiile de masă tolerate erau „*cooperativele, organizațiile de fabrică și uzine, asociații fără partid ale femeilor, organe de presă, organizații cultural educative și uniuni ale tineretului*”³⁴. Societățile cooperative de consum și meșteșugărești își desfășurau activitatea într-o relativă autonomie, fiind acuzate frecvent de promovarea principiilor capitaliste. Înființarea asociațiilor voluntare comuniste nu s-a „*produs pentru a crea solidarități într-o societate atomizată (...), ci pentru a crea nuclee autonome, pluraliste, care să îngreădească tendințele uniformizatoare ale statului comunist*”³⁵. În ciuda aparențelor democratice, aceste organizații reprezentau un instrument ideologic.

După 1989 a intrat în vigoare Decretul-lege 67 / 1990 privind organizarea și funcționarea cooperăției de consum și de credit, înlocuit de Legea 109/1996 privind organizarea și funcționarea cooperăției de consum și a cooperăției de credit. S-a constatat o scădere a numărului societăților cooperatiste, în special meșteșugărești. Modificările juridice de după 1989 au menționat explicit UPA (Legea 57/1992 privind încadrarea în muncă a persoanelor handicapate, cu modificările și completările ulterioare), au reglementat microfinanțarea (1992) și au oferit un cadru propice de funcționare pentru ONG-uri³⁶.

În perioada de după 1990, se observă o scădere a numărului total al societăților cooperative meșteșugărești, ca și o scădere a numărului de membri cooperatori (persoane fizice) implicate în aceste structuri. Sectorul cooperatist meșteșugăresc – ca și întregul sector al cooperăției– este afectat de o problemă de imagine, fiind asimilat deseori cu formele de organizare specifice comunismului.

³⁴ Tismăneanu, V., *Raport final, Comisia Prezidențială pentru analiza dictaturii comuniste din România*, București, 2006,

³⁵ Idem

³⁶ ***, *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*, București, 2010

Anii 1990 au avut un impact negativ semnificativ și asupra societăților cooperative de consum. După 1989, cooperația de consum (care până în 1989 deținea monopolul în mediul rural) a pierdut teren în adaptare la piața liberă. Cea mai semnificativă deteriorare s-a înregistrat în sectorul serviciilor, apoi cu privire la magazinele de desfacere. Rețeaua de unități, supradimensionată atât teritorial, cât și ca suprafețe efective ale obiectivelor, nu a mai putut fi exploatată eficient într-un mediu social tot mai sărăcit, invadat de produse (inclusiv second-hand) comercializate cu prețuri extrem de scăzute.³⁷

O categorie care trebuie amintită în istoricul formelor de ES din România este cea a societăților de microfinanțare, funcționale încă din 1992, dar definite legal în 2005, ca persoane juridice constituite cu scopul de a acorda microcredite și care nu pot desfășura activității de atragere de depozite sau alte fonduri rambursabile de la public³⁸.

IV.2.2 Cadrul de reglementare și funcționare a economiei sociale în România. Structuri reprezentative

În România, din 2015 există o lege dedicată ES, Legea nr. 219/2015, al cărei regulile au fost aprobate prin HG 585/2016, care prevede un sistem de certificare a IS. Aceasta lege are ca obiect reglementarea domeniului ES, stabilirea măsurilor de promovare și de sprijinire a ES, precum și reglementarea condițiilor și a criteriilor de atestare, de către autoritățile publice, a două tipuri de entități juridice inexistente până acum în legislația noastră : întreprinderile sociale și întreprinderile sociale de inserție.

Autoritățile administrației publice centrale și locale sprijină activitățile de economie socială prin:

- recunoașterea rolului IS prin acordarea atestatului de IS;
- recunoașterea rolului IS de inserție prin acordarea mărcii sociale;
- dezvoltarea mecanismelor de sprijinire a IS de inserție;
- promovarea și susținerea dezvoltării resurselor umane din domeniul ES;
- participarea la activități de economie socială prin colaborare în diferite forme, potrivit legii;
- înființarea de centre de informare și consiliere în domeniul ES.

Principalele reglementari ale Legii nr. 219/2015 privind ES vizează:

³⁷ *** , *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*, Anexa 8, București, 2010

³⁸ Art. 2, lit. a, Legea nr. 240/2005 privind societățile de microfinanțare

- definirea termenului de ES;
- stabilirea principiilor care stau la baza ES și a obiectivelor acesteia;
- definirea unor termeni semnificativi în domeniul ES, precum și stabilirea categoriilor de persoane care fac parte din grupul vulnerabil;
- definirea termenului de “întreprindere socială” și acordarea unui atestat în domeniul ES pentru persoanele juridice care desfășoară activități în acest domeniu;
- definirea termenului de “întreprindere socială de inserție” și certificarea statutului de întreprindere de inserție socială prin acordarea mărcii sociale pe baza îndeplinirii unor criterii specifice;
- stabilirea mecanismelor de sprijinire și încurajare a dezvoltării IS;
- înființarea la nivel național a Registrului unic de evidență al IS;

Conform art. 2 din Legea nr. 219/2015, *“Economia socială reprezintă ansamblul activităților organizate independent de sectorul public, al căror scop este să servească interesul general, interesele unei colectivități și/sau interesele personale nepatrimoniale, prin creșterea gradului de ocupare a persoanelor aparținând grupului vulnerabil și/sau producerea și furnizarea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări. Economia socială are la bază inițiativa privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, precum și distribuirea limitată a profitului către asociați.”*

Obiectivele ES sunt :

- consolidarea coeziunii economice și sociale;
- ocuparea forței de muncă;
- dezvoltarea serviciilor sociale.

Pentru a îndeplini obiectivele de mai sus, structurile de ES realizează, în principal, următoarele activități de interes general:

- producerea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări care contribuie la bunăstarea comunității sau a membrilor acesteia;
- promovarea, cu prioritate, a unor activități care pot genera sau asigura locuri de muncă pentru încadrarea persoanelor aparținând grupului vulnerabil;
- dezvoltarea unor programe de formare profesională dedicate persoanelor din grupul vulnerabil;
- dezvoltarea serviciilor sociale pentru creșterea capacității de inserție pe piața muncii a persoanelor din grupul vulnerabil.

Legea 219 din 2015 definește principiile ES astfel:

1. prioritatea acordată individului și obiectivelor sociale față de creșterea profitului;
2. solidaritatea și responsabilitatea colectivă;
3. convergența dintre interesele membrilor asociați și interesul general și/sau interesele unei colectivități;
4. controlul democratic al membrilor, exercitat asupra activităților desfășurate;
5. caracterul voluntar și liber al asocierii în formele de organizare specifice domeniului ES;
6. personalitatea juridică distinctă, autonomia de gestiune și independența față de autoritățile publice;
7. alocarea celei mai mari părți a profitului/excedentului financiar pentru atingerea obiectivelor de interes general, ale unei colectivități sau în interesul personal nepatrimonial al membrilor.

Potrivit Legii nr. 219/2015, entitățile de ES din România sunt:

- întreprinderea socială;
- întreprinderea socială de inserție.

Întreprinderile sociale sunt persoane juridice de drept privat care dovedesc că respectă, conform actelor legale de înființare și organizare, cumulativ, definiția și principiile ES prevăzute în lege.

Statutul de IS se recunoaște prin dobândirea unui atestat de IS, care se acordă pe o perioadă de 5 ani (cu posibilitatea prelungirii) la solicitarea persoanelor juridice pe baza actelor de înființare și funcționare. Atestatul se eliberează de către Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă, respectiv a municipiului București, prin compartimentul pentru ES.

Persoanele juridice de drept privat care pot fi IS sunt:

- a. societățile cooperative de gradul I, care funcționează în baza Legii nr. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației, republicată;
- b. cooperativele de credit, care funcționează în baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 227/2007, cu modificările și completările ulterioare;
- c. asociațiile și fundațiile, care funcționează în baza Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005, cu modificările și completările ulterioare;

- d. casele de ajutor reciproc ale salariaților, care funcționează în baza Legii nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, republicată;
- e. casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, care sunt înființate și funcționează în baza Legii nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările și completările ulterioare;
- f. societățile agricole, care funcționează în baza Legii nr. 36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, cu modificările ulterioare;
- g. orice alte categorii de persoane juridice care respectă, conform actelor legale de înființare și organizare, cumulativ, definiția și principiile ES prevăzute în lege.

Pot fi IS federațiile și uniunile persoanelor juridice de mai sus.

Persoanele juridice de drept privat pot solicita un atestat de IS dacă actele de înființare și funcționare conțin prevederi prin care se demonstrează faptul că:

- activitatea desfășurată are scop social;
- respectă principiile ES;
- respectă următoarele criterii:
 - acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;
 - alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;
 - se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe IS;
 - aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

Întreprinderea socială de inserție este IS care:

- are permanent, cel puțin 30% din personalul angajat aparținând grupului vulnerabil, astfel încât timpul de lucru cumulat al acestor angajați să reprezinte cel puțin 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților;
- are ca scop lupta împotriva excluziunii, discriminărilor și șomajului prin inserția socioprofesională a persoanelor defavorizate.

Statutul de întreprindere socială de inserție se certifică prin acordarea mărcii sociale. Marca socială cuprinde certificatul care atestă statutul de întreprindere socială de inserție, cu o valabilitate de 3 ani de la data emiterii, precum și un element specific de identitate vizuală, care se aplică în mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrărilor executate ori a documentelor care

demonstrează prestarea unui serviciu. Întreprinderile sociale de inserție au obligația de a asigura, pentru persoanele angajate care fac parte din grupul vulnerabil, măsuri de acompaniament care să asigure inserția profesională și socială precum:

- informarea, consilierea, accesul la formele de pregătire profesională,
- adaptarea locului de muncă la capacitatea persoanei,
- alte măsuri care au ca scop sprijinirea inserției profesionale și sociale.

Întreprinderile sociale de inserție colaborează cu serviciile publice de asistență socială de la nivel județean și local, agențiile de ocupare, centrele de furnizare de servicii integrate de asistență medicală, psihologică și socială, cu specialiști în domenii precum psihologie, asistență socială, adicții, pedagogie, formare profesională, ocupare, medicină, medicina muncii, etc.

Întreprinderile sociale de inserție pot participa la ofertele de achiziții publice, cu condiții însă speciale, prin care se urmărește obținerea unor efecte de ordin social, care trebuie realizate de operatorii economici pentru îndeplinirea contractului.

Întreprinderile sociale de inserție, care angajează tineri cu risc de marginalizare socială sunt considerate angajatori de inserție și beneficiază de facilitățile prevăzute de Legea nr. 76/2002 pentru această categorie de angajatori.

Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia de:

- atribuirea unor spații și/sau terenuri aflate în domeniul public al unităților/subdiviziunilor administrativ-teritoriale, cu respectarea prevederilor Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în scopul desfășurării activităților pentru care le-a fost acordată marca socială
- sprijin în promovarea produselor realizate și/sau furnizate, serviciilor prestate ori lucrărilor executate în comunitate, precum și în identificarea unor piețe de desfacere a acestora;
- sprijin în promovarea turismului și activităților conexe acestuia, prin valorificarea patrimoniului istoric și cultural local;
- scutiri de taxe acordate în conformitate cu prevederile Legii nr. 227/2015 privind Codul Fiscal, cu modificările și completările ulterioare, astfel: întreprinderile sociale de inserție nu datorează impozit/taxă pe clădiri pentru clădirile deținute și pentru terenurile deținute sau utilizate;
- alte facilități și scutiri de taxe și impozite acordate de autoritățile administrației publice locale, în condițiile legii;

- contracte rezervate: Autoritățile contractate pot poate rezerva dreptul de participare la procedura de atribuire doar unităților protejate autorizate și întreprinderilor sociale de inserție – Legea Nr. 98/2016 privind achizițiile publice;
- sprijin pentru consolidarea ES acordat prin Programul Operațional Capital Uman (POCU) – Axa prioritară 4: Incluziunea socială și combaterea sărăciei, Prioritatea de investiții 9v : Promovarea antreprenoriatului social și a integrării vocaționale în IS și economia socială și solidară pentru a facilita accesul la ocuparea forței de muncă;
- măsuri de sprijin, de natura ajutorului de stat, ce vor fi aprobate prin acte specifice, cu respectarea prevederilor comunitare și naționale în materie de ajutor de stat;
- îndrumare metodologică acordată de către agențiile județene pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București;
- facilități pentru angajarea de tineri cu risc de marginalizare socială, în conformitate cu Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă, cu modificările și completările ulterioare;
- anual, de programul pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor din sfera economiei sociale în conformitate cu prevederile art. 25¹ lit. d) din Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare, referitoare la Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii.

IV.2.3 Actori relevanți în domeniul economiei sociale

Evoluția și dezvoltarea domeniului ES sunt influențate de politicile, măsurile și acțiunile diverselor instituții publice de la nivel central și local, precum și de inițiativele și programele unor organisme private, rețele, coaliții, organizații neguvernamentale cu obiective în domeniul ES.

Din perspectiva rolurilor în conturarea și promovarea politicilor în domeniu, în facilitarea aplicării măsurilor care să stimuleze înființarea și dezvoltarea de IS, precum și din perspectiva rolurilor în gestionarea programelor și a serviciilor destinate grupurilor vulnerabile, o serie de actori publici și privați sunt relevanți.

Ministerul Muncii și Protecției Sociale, este organ de specialitate al administrației publice centrale, cu atribuții în realizarea politicilor naționale (corelate cu cele europene și internaționale) în domeniul muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice, având rol de reglementare, planificare, coordonare, monitorizare, inspecție și control.

Dintre instituțiile aflate în subordinea sau sub autoritatea MMPS, relevanță pentru sectorul ES au următoarele instituții :

- Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM);
- Autoritatea Națională pentru Drepturile Persoanelor cu Dizabilități, Copii și Adopții;
- Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați;
- Agenția Națională pentru Plăți și Inspecție Socială.

Sub coordonarea MMPS funcționează Institutul Național de Cercetare Științifică în Domeniul Muncii și Protecției Sociale, structură care poate aduce conform mandatului său și a expertizei științifice pe care o deține, o contribuție importantă la cercetarea domeniului și la fundamentarea unor politici publice și măsuri în domeniul ES.

Alți actori publici relevanți pentru domeniul ES, de la nivel central și județean, sunt: Ministerul Economiei, Antreprenoriatului și Turismului; Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale; Ministerul Educației și Cercetării; Ministerul Fondurilor Europene; Agențiile pentru Dezvoltare Regională; Agențiile Județene pentru Ocuparea Forței de muncă (AJOFM); Agențiile Județene de Plăți și Inspecție Socială (AJPIS); Direcțiile Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului (DGASPC).

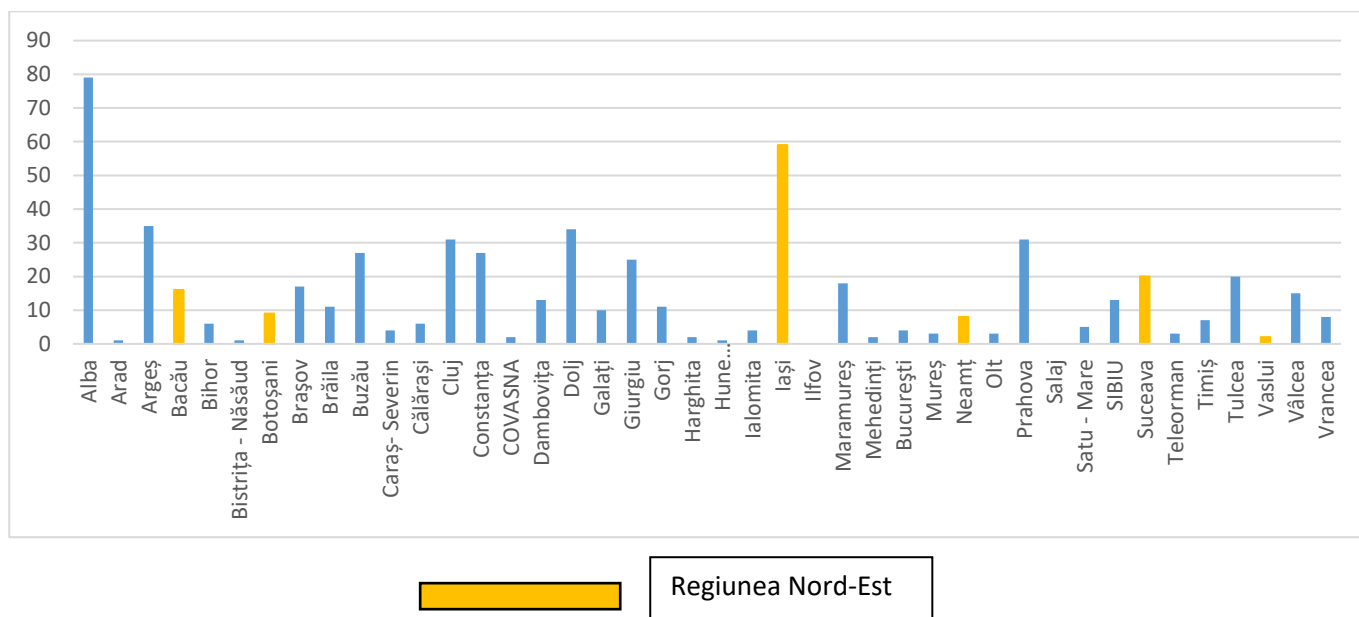
Ca actori din domeniul privat cu activitate relevantă pentru domeniul ES, putem menționa: Institutul de Economie Socială, Coaliția pentru economie socială, Camera de Comerț și Industrie a României, etc.

IV.2.4 Economia socială din Romania în cifre

În cele ce urmează sintetizăm datele din *Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România*, care este administrat de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă și care cuprinde informații la data de 31.12.2020 cu privire la IS și întreprinderile sociale de inserție înregistrate conform legii 219/2015 în România.

La finalul anului 2020, în Registrul Unic al Întreprinderilor Sociale din România figurau 593 de IS active, înregistrate în 42 de județe (inclusiv Municipiul București). Județul cu cele mai multe IS active (79) este Alba, în timp ce în județele Ilfov și Sălaj nu exista niciuna.

Figura 5 - Numărul de întreprinderi sociale active în fiecare județ³⁹



Cele mai multe județe, așa cum se vede și din tabelul de mai jos, au între 1 și 5 IS (33%) , iar aproximativ un sfert din totalul județelor au între 11 și 20.

Tabelul 2 - Distribuția întreprinderilor sociale pe județe⁴⁰

Număr de întreprinderi sociale active	Număr de județe	%
0	2	5
1-5	14	33
6-10	7	17
11-20	10	24
21-40	7	17
>40	2	5

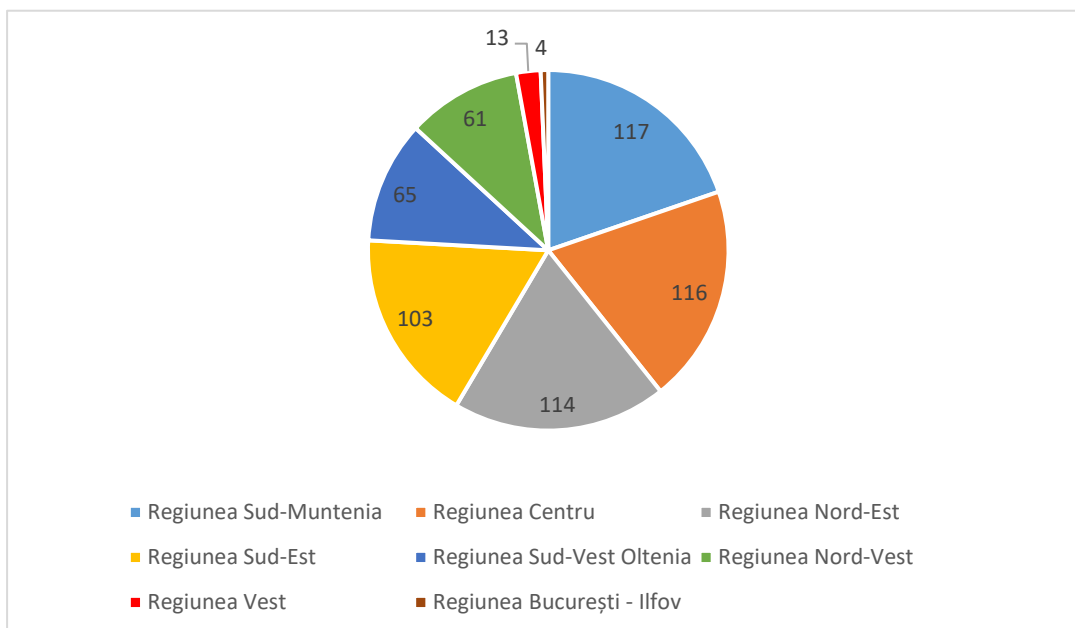
În ceea ce privește numărul total de IS active în fiecare regiune de dezvoltare, se observă o grupare în 3 categorii distincte:

- regiuni de dezvoltare cu un număr de întreprinderi între 103 și 117: Regiunea Sud-Muntenia, Regiunea Centru, Regiunea Nord-Est și Regiunea Sud-Est
- regiuni de dezvoltare cu un număr de întreprinderi între 61 și 65: Regiunea Sud-Vest Oltenia și Regiunea Nord-Vest
- regiuni de dezvoltare cu un număr de întreprinderi între 4 și 13: Regiunea București – Ilfov și Regiunea Vest

³⁹ Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România, actualizat decembrie 2020

⁴⁰ Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România, actualizat decembrie 2020

Figura 6- Numărul de întreprinderi sociale active în fiecare regiune de dezvoltare⁴¹



Cele mai multe IS (86%) sunt organizate ca SRL-uri (alte categorii de persoane juridice), 10% sunt asociații, iar restul de 4% reprezintă fundații, case de ajutor reciproc, societăți cooperative de gradul 1 sau federații.

Tabelul 3 - Distribuția întreprinderilor sociale după forma de organizare⁴²

Forma de organizare	Număr întreprinderi sociale active	%
Alte categorii de persoane juridice	510	86%
Asociații	64	11%
Fundații	7	1%
Case de ajutor reciproc ale salariaților	6	1%
Societăți cooperative de gradul 1	5	1%
Federații	1	0%

În Registrul din decembrie 2020, 41 din totalul de 593 de întreprinderi active declară un număr de angajați, pentru restul nu figurează nici o informație sau numărul de angajați declarați este 0.

IV.2.5 Provocări și oportunități

În procesul de dezvoltare locală și de inovare socială, structurile de ES sunt actori importanți nu doar prin produsele și serviciile pe care le oferă ci și prin modelele de interacțiune și de coeziune pe care le promovează la nivel comunitar.

⁴¹ Idem

⁴² Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România, actualizat decembrie 2020

Deschiderea comunității către nevoile grupurilor vulnerabile, parteneriatele între entități din sectoare diferite de activitate și încurajarea parteneriatelor public-privat, stimularea participării la luarea deciziilor și orientarea către nevoile comunității/scopul social, sunt repere specifice ES care activează spiritul comunitar și care antrenează actorii locali într-un demers cu beneficii multiple la nivelul comunității.

Structurile de ES dintr-o comunitate pot deveni astfel repere importante pentru autoritățile locale, pentru mediul de afaceri, pentru grupurile vulnerabile și pentru comunitate în ansamblu.

IV.2.5.1 Provocări

În România, la momentul actual, întreprinderile sociale se confruntă cu o serie de provocări și necesită sprijin.

Nivelul scăzut de recunoaștere a antreprenoriatului social

Domeniul ES este unul relativ nou în România, cel puțin în măsura în care îl definim în conformitate cu viziunea europeană. Lipsa unei definiții unanim acceptate, dar și a comunicării între principalii actori ai ES face ca vizibilitatea conceptului să fie limitată. Conceptul de ES este puțin cunoscut atât în rândul entităților care ar putea implementa proiecte, cât și în rândul beneficiarilor, neexistând acțiuni concrete de promovare a antreprenoriatului social. Din acest motiv este necesară creșterea gradului de conștientizare a importanței sectorului ES, a avantajelor implementării de astfel de proiecte, precum și creșterea gradului de implicare a comunităților locale în dezvoltarea durabilă.

Finanțarea

Politicile de sprijin asigură incluziunea activă prin promovarea întreprinderilor de inserție, a centrelor de ocupare și a cooperativelor sociale cu scopul integrării active pe piața muncii a persoanelor cu dificultăți de ocupare. La nivel european, politicile care vizează ES includ: politici instituționale, de cercetare, diseminare și formare, financiare, politici de suport bazate pe servicii reale și politici ale cererii.

În România sursele de finanțare pentru entitățile economiei sociale sunt limitate atât în faza de inițiere/înființare, cât și pentru dezvoltare și menținere. Liniile de finanțare existente presupun metodologii și proceduri greoaie, fapt ce duce cel mai adesea la o accesare redusă a fondurilor. Leșirea din impas s-ar putea realiza prin sprijinirea unor instrumente de finanțare durabile – fonduri de investiții specializate, fonduri de microcreditare, scheme de finanțare europeană de tip Global

Grants prin care să se facă externalizarea/ cumpărarea de servicii sociale de la furnizori privați din cadrul economiei sociale.

Consilierea

Problema finanțării este strâns legată de nevoia de formare și consultanță pentru entitățile economiei sociale. Lipsa de sustenabilitate a multor proiecte de economie socială se datorează și faptului că nu au parte de consiliere nici în faza de inițiere și nici mai departe. Deși în cadrul POSDRU – POCU s-au înființat numeroase centre de resurse pentru ES nu există o evidență a acestora și nu este clar în ce măsură și ce tip de nevoi de asistență sau ce zone geografice acoperă.

Viabilitatea economică

IS active în domeniul producției de bunuri și servicii de consum au dificultăți în a accesa piețe și sunt puțin competitive pe piața liberă, în general din cauza dimensiunilor mici, a concurenței neloiale în domeniul lor de activitate (meșteșuguri, produse alimentare tradiționale, etc.), a lipsei de expertiză, de resurse de marketing și promovare. În domeniul serviciilor de interes general – al serviciilor sociale cu precădere – actorii economiei sociale se confruntă cu inexistența unei piețe reale de servicii în care autoritățile publice locale să cumpere servicii de la furnizorii privați, actorii ai ES.

Monitorizarea și evaluarea

Procesul de evaluare a proiectelor economiei sociale și mai departe, finanțarea și implementarea lor, este mult îngreunată de lipsa unui cadru conceptual clar, dar și a unui sistem SMART⁴³ de indicatori de monitorizare și evaluare. Acest fapt are efecte vizibile măsurabile în rata de absorbție scăzută a fondurilor. Este necesară, deci, îmbunătățirea metodelor de evaluare a impactului acțiunilor și politicilor din domeniul economiei sociale, prin realizarea un sistem de evaluare cu indicatori centrați pe rezultate sustenabile (de exemplu măsurarea variațiilor reale ale bunăstării unei persoane/ comunități, nu numărul de activități realizate sau întreprinderile sociale create, ci câte persoane trăiesc mai bine, au un serviciu stabil, nu mai sunt sărace).

Dezvoltarea instituțională

Capacitatea insuficientă a instituțiilor locale, deficitul de resurse umane specializate și bugetele locale insuficiente, mai ales în mediul rural, plus disfuncționalitățile de comunicare și colaborare între nivelul central și cel local reprezintă factori care îngreunează dezvoltarea activităților de economie socială la nivelul comunităților din România.

⁴³ Indicatori care sunt: Specifici, Măsurabili, Realizabili, centrați pe Rezultat și clar limitați în Timp

IV.2.5.2 Oportunități de dezvoltare a economiei sociale

- Existența unei experiențe destul de bogate în implementarea de proiecte de dezvoltare comunitară, inclusiv prin activități generatoare de venit. Astfel de proiecte au fost finanțate încă de la începutul anilor '90 de către Uniunea Europeană prin programele de preaderare PHARE, alți donori internaționali (în special Banca Mondială și diverse agenții ONU), precum și de fundații (în special Fundația pentru o Societate Deschisă și organizațiile din Soros Open Network), conducând la formarea de specialiști în domeniul dezvoltării comunitare, apariția a numeroase organizații locale și acumularea de know-how.

Toate acestea sunt potențiale resurse pentru dezvoltarea de proiecte de ES.

- Existența unei structuri instituționale publice care se ocupă la nivel județean și local de problemele sociale (serviciile publice de asistență socială sau a serviciilor de asistență comunitară). Aceste instituții și persoane cheie pot juca un rol important în activarea membrilor comunităților locale pentru dezvoltarea de proiecte de ES și cu ajutorul lor se pot dezvolta în timp centre de suport pentru antreprenariat social. Personalul acestor instituții poate fi format pentru a deveni facilitator de grup. Beneficiarii de ajutor social care în baza legii privind venitul minim garantat trebuie să presteze 78 de ore de muncă în folosul comunității ar putea deveni, în loc de asistați, angajați ai unor IS care să presteze diverse servicii, cum sunt cele de amenajare a spațiului public, salubritate sau mici reparații.

- Interesul în creștere pentru promovarea ES ca instrument de incluziune socială și dezvoltare locală. Acesta este evident dacă luăm în considerare numărul relativ mare de proiecte post aderare, finanțate prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane și numărul în creștere a rapoartelor de cercetare, manualelor și ghidurilor, evenimentelor organizate pe tema ES. Chiar dacă nivelul de informare și cunoaștere în legătură cu ES este unul relativ redus atât la nivelul populației cât și al autorităților locale, proiectele care au fost deja implementate sau sunt în curs de implementare sunt inovații sociale care pot fi multiplicare/replicate în timp către alte comunități locale și grupuri.

- Existența fondurilor structurale și de coeziune din care pot fi finanțate proiecte de ES. În mod evident, fără un sprijin financiar adecvat este imposibil să stimulezi dezvoltarea sectorului ES, însă fondurile europene destinate acestui domeniu necesită o mai bună direcționare spre înființarea și susținerea activității întreprinderilor sociale.

IV.2.6 Finanțarea economiei sociale

Economia socială nu dispune de o rețea suport specifică de sisteme de finanțare. Inițiativele care au contribuit la dezvoltarea sau finanțarea unor activități ale ES au avut ca scop identificarea soluțiilor de finanțare a implementării de proiecte care să susțină dezvoltarea comunităților locale sărace, ca formă de promovare a incluziunii sociale și implicarea grupurilor defavorizate în activități locale, cu caracter economic sau non-economic, care să permită creșterea ocupării pe termen mediu și lung.

Sursele de finanțare, formele și instrumentele financiare pentru susținerea organizațiilor ES sunt prezente în practica din România, fiind definite și dezvoltate de legislația de organizare și funcționare și de strategiile și planurile de acțiune pentru organizații sau instituții ce pot avea activități cu caracter social: asociații și fundații, organizații non-profit, cooperative de credit.

În România instrumentele financiare disponibile pentru finanțarea ES se pot grupa pe următoarele categorii:

- fonduri europene
- finanțare guvernamentală
- auto-finanțarea
- strângerea de fonduri și finanțarea participativă pentru extinderea investițiilor existente sau pentru investiții noi
- credite

IV.2.6.1 Finanțarea economiei sociale din România prin fonduri europene

IS se luptă pentru a găsi oportunitățile de finanțare potrivite din cauza neînțelegerii funcționării și a mărimii lor reduse. Cu toate acestea, acestea pot beneficia de toate programele europene, cum ar fi COSME (The programme for the Competitiveness of Enterprises and Small and Medium-sized Enterprises (COSME – Programul de Competitivitate pentru întreprinderi, IMM-uri) este menit să îmbunătățească accesul la finanțare prin două instrumente financiare, program disponibil din August 2014, sau de fondurile structurale, precum Fondul de Dezvoltare Regională și Fondul Social European. Comisia a recomandat țărilor UE să acorde prioritate activităților IS în programele operaționale naționale pentru perioada 2014-2020. În România acest lucru s-a și realizat prin intermediul POCU (Programul Operațional Capital Uman) în special (anterior, în perioada 2007-2013 și prin POSDRU- Programul Operațional pentru Dezvoltarea Resurselor Umane).

Fondul Social European (FSE) finanțează măsuri de anticipare și de gestionare a schimbărilor economice și sociale, beneficiind de numeroase oportunități de finanțare pentru IMM-uri.

Domeniile sprijinite de FSE includ: creșterea adaptabilității lucrătorilor și a întreprinderilor, intensificarea accesului la locuri de muncă și participării pe piața muncii, consolidarea incluziunii sociale prin facilitarea accesului pe piața muncii a persoanelor dezavantajate, promovarea parteneriatului pentru reformă în domeniile ocupării forței de muncă și incluziunii; în regiunile mai puțin prospere, FSE se concentrează, printre altele, asupra creșterii și a creării de locuri de muncă, sprijinind și extinderea și îmbunătățirea investițiilor în capitalul uman. FSE sprijină ES prin finanțarea formelor de organizare și a personalului implicat în activități de ES.

Fondul Social European sprijină activ înființarea de IS ca sursă de locuri de muncă, în special pentru grupurile de persoane care se confruntă cu diferite obstacole în calea angajării. Prin Programul operațional Capital uman (POCU), finanțat din FSE în cadrul axei prioritare 4 – Incluziunea socială și combaterea sărăciei, se acordă sprijin pentru înființarea acestor entități, obiectivul specific al apelului fiind Consolidarea capacității întreprinderilor de ES de a funcționa într-o manieră autosustenabilă.

POCU are în vedere atât înființarea, cât și dezvoltarea de IS, inclusiv a întreprinderilor sociale de inserție, pentru integrarea pe piața muncii a persoanelor din grupurile vulnerabile și combaterea sărăciei. Dezvoltarea ES va contribui la crearea de noi locuri de muncă și la dezvoltarea serviciilor locale. Antreprenorii în domeniul social, atât din entitățile nou-înființate, cât și din cele deja existente, vor putea beneficia de activități de consiliere/mentorat, precum și de formare, inclusiv în domeniul social.

Din Fondul Social European sunt susținute următoarele tipuri de acțiuni:

- sprijin pentru înființarea de noi IS și dezvoltarea celor existente, inclusiv acordarea de sprijin financiar sub forma micro-granturilor pentru înființare și a granturilor pentru dezvoltare;
- crearea și consolidarea parteneriatelor cu actorii relevanți de pe piața muncii, din sistemul de învățământ/de asistență medicală/de asistență socială/servicii de ocupare sau din administrația locală/centrală în vederea creșterii implicării în furnizarea de servicii pentru grupurile vulnerabile;
- crearea unor rețele de sprijin și de cooperare, stabilirea de parteneriate, pentru diseminarea de bune practici și informații, activități de consolidare a capacității și transferul de know-how cu alte comunități și cu actorii relevanți la nivel de țară sau din alte state membre;
- accesibilizarea locurilor de muncă în vederea desfășurării activității în cadrul întreprinderilor sociale de inserție;

- dezvoltarea instrumentelor pentru o mai bună cunoaștere a sectorului și îmbunătățirea vizibilității ES, inclusiv inițiative de promovare a mărcii sociale și de conștientizare a formelor specifice de acțiune ale ES;
- dezvoltarea unor soluții de finanțare avantajoase pentru finanțare de tip seed dedicate întreprinderilor sociale, finanțare participativă pentru portofolii de întreprinderi aflate în faza de start-up – crowdfunding, atragerea de donatori, investitori și alți parteneri.

Fondul European de Dezvoltare Regională (FEDR) este cel mai important instrument financiar comunitar pentru IMM-uri. Scopul este de a reduce discrepanțele din dezvoltarea regiunilor și de a sprijini coeziunea socială și economică din interiorul UE. FEDR cofinanțează activități care urmăresc competitivitatea IMM-urilor, îmbunătățirea mediului regional și local pentru IMM-uri (accesul la capital în etapele de pornire și de expansiune, infrastructură de afaceri și servicii de sprijin pentru IMM-uri), cooperare interregională și transfrontalieră a IMM-urilor sau investiții în resurse umane (alături de FSE). Economia socială este sprijinită prin finanțarea IMM-urilor care desfășoară activități cu componentă socială.

IV.2.6.2 Finanțarea guvernamentală a ES se realizează sub formă de:

- granturi;
- contracte de servicii publice pentru serviciile furnizate de ES societății (de exemplu integrarea în muncă a grupurilor vulnerabile sau servicii sociale);
- subvenții: subvenții pentru locurile de muncă ale lucrătorilor defavorizați aflați în inserție, co-finanțare servicii sociale și de integrare socio-profesională.

Conform unu raport publicat de Institutul de Economie Socială⁴⁴:

- Programul guvernamental de finanțare IMM (din 2014) nu a finanțat niciodată stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor din sfera ES;
- Externalizarea serviciilor sociale sau de ocupare către IS este limitată
- Nu există subvenții dedicate întreprinderilor sociale de inserție;
- Achizițiile sociale care să vizeze IS nu există;
- Piața rezervată este limitată la unitățile protejate care asigură angajarea persoanelor cu dizabilități.

⁴⁴ *** *Raport de cercetare privind necesarul de resurse financiare și asistență tehnică*, Institutul de Economie Socială, 2016, p.8

IV.2.6.3 Auto-finanțarea ES se realizează prin vânzarea de bunuri și servicii sau din contribuțiile voluntare la capital ale membrilor.

IS se pot finanța din excedentele rezultate din activitatea economică, acestea beneficiind uneori de scutiri fiscale. Opțiunea de a acumula profituri care nu sunt distribuite membrilor (rezerve indivizibile) este folosită de cooperative și organizații fără scop lucrativ (asociații și fundații) ca instrument principal pentru finanțarea propriei lor creșteri. Un alt instrument este opțiunea ca membrii cooperativei / întreprinderii să participe la finanțarea propriei cooperative, prin acordarea de împrumuturi voluntare (creditare socială) .

IV.2.6.4 Strângerea de fonduri și finanțarea participativă pentru extinderea investițiilor existente sau pentru investiții noi

Există o serie de organizații care activează în România de mai mulți ani și care oferă sprijin financiar și susțin antreprenoriatul social. Acestea sunt :

1. *Fundația NESST*, <https://www.nesst.org/romania>

Fundația NESST acționează prin finanțarea, susținerea și formarea antreprenorilor sociali. Până la sfârșitul anului 2017, fundația a investit 3 milioane de dolari în 33 de IS din România și Balcani, prin care s-au creat 5435 de locuri de muncă și a organizat evenimente și traininguri pentru 2131 de participanți.

2. *Romanian American Foundation*, <https://www.rafonline.org/>

Fundația Româno-Americană contribuie proiecte de economie rurală, tehnologie și inovație și implicare civică. În proiectele de economie rurală, fundația urmărește să dezvolte și să testeze soluții pentru dezvoltarea economică locală, calibrate la cerințele pieței și care să contribuie la crearea de locuri de muncă și de oportunități economice. Un exemplu de asemenea proiect este dezvoltarea FOOD HUBs (<https://www.rafonline.org/programe/dezvoltarea-food-hub-urilor/>), centre integratoare de produse locale, ca alternative economice durabile pentru micii producători rurali.

3. *Fundația Ashoka* (<https://ashoka-cee.org/romania/>) investește în inovații sociale și contribuie la crearea unui mediu în care să se poată dezvolta antreprenorii sociali.

4. *Social Innovation Solutions și Global Shapers Bucharest Hub* organizează competiția *Social Impact Awards* (<https://romania.socialimpactaward.net/>), un program educațional în inovare socială și o competiție de idei pentru tinerii care vor să producă o schimbare în societate într-un mod constructiv.

5. Petrom-OMV susține proiectul *Tara lui Andrei*, <https://www.taraluiandrei.ro/>. Prin acest proiect sunt finanțate periodic afaceri cu impact social pentru care sunt oferite finanțări de lansare, formare și consiliere a antreprenorilor.

6. BCR a inițiat *Campionatul de Bine* (<https://www.bursabinelui.ro/BursaBinelui/campionat>), o competiție pentru atragerea donațiilor individuale, adresată ONG-urilor din România, ce urmărește sprijine organizațiile în activitatea de fundraisig.

7. ING se implică mai multe domenii prin programul său de responsabilitate socială, inclusiv în antreprenoriat (<https://ing.ro/ing-în-romania/responsabilitate-socială#antreprenoriat>). Printre proiectele finanțate se numără STARTARIUM (<https://www.startarium.ro/>), un website cu resurse pentru lansarea și dezvoltarea unei afaceri și The Entrepreneurship Academy, (<https://www.entrepreneurship-academy.ro/>), un program de inițiere în antreprenoriat pentru studenți.

Există și alte companii și organizații, prin propriile fundații sau programe de responsabilitate socială ce contribuie la dezvoltarea inițiativelor sociale. Printre ele se numără Fundația Orange (<https://www.fundatiaorange.ro/>), Ikea, Enel, etc.

IV.2.6.5 Credite – instituții financiare și financiar-bancare dedicate IS – bănci cooperatiste, bănci etice sau sociale, bănci mutualiste ale IS .

Singurele bănci care statutar pot finanța și alte forme juridice decât societățile comerciale în România sunt băncile cooperatiste, actualmente grupate în sistemul CREDITCOOP.

Băncile cooperatiste din rețeaua CREDITCOOP acordă credite pe termen scurt și mediu microîntreprinderilor, cooperativelor de consum și meșteșugărești, organizațiilor obștești și de cult, asociațiilor familiale și persoanelor fizice cu profesii libere reglementate, care au sediul social și își desfășoară activitatea în raza teritorială de operare a băncilor cooperatiste.

IV.2.7 Aspecte practice care ar trebui luate în considerare pentru dezvoltarea antreprenoriatului social

Dezvoltarea culturii antreprenoriatului social:

- Includerea antreprenoriatului social pe agenda publică și în strategiile pentru ocuparea forței de muncă și dezvoltare economică și socială;

- Recunoașterea rolului pe care îl au IS în crearea și păstrarea unor locuri de muncă de calitate, contribuind major la reușita Pilonului european al drepturilor sociale și a Agendei 2030 pentru dezvoltare durabilă;
- Recunoașterea rolului pe care îl au IS ca vectori de inovare socială și economică;
- Promovarea antreprenoriatului social de către toți actorii implicați în domeniu, atât din sectorul public, cât și privat;
- Derularea de campanii anuale de conștientizare a comunității privind importanța susținerii sectorului prin achiziția de produse și servicii realizate de către întreprinderile sociale;
- Declararea oficială a unei zile din an - "Ziua Antreprenoriatului Social" și organizarea de evenimente publice de conștientizare;
- Colectarea periodică de date cu privire la impactul economic și social pe care îl au IS și utilizarea acestora pentru cercetare și crearea unui cadru favorabil dezvoltării;
- Implicarea instituțiilor educaționale în crearea de programe de dezvoltare competențe în domeniul antreprenoriatului social, începând cu ciclul primar până la cel universitar.

Elaborarea de politici publice / strategii în domeniu:

- Recunoașterea IS ca actori politici, ca atare interlocutori în elaborarea și implementarea politicilor publice;
- Implicarea autorităților locale în acordarea de facilități fiscale și non-fiscale de la bugetul local pentru susținerea investițiilor în domeniul antreprenoriatului social;
- Elaborarea unei politici publice sau a unui Plan Național de Dezvoltare a Antreprenoriatului Social;
- Elaborarea unei Strategii Naționale Intersectoriale de Dezvoltare a Antreprenoriatului Social.

Dezvoltarea de abilități antreprenoriale / competențe profesionale în domeniu:

- Dezvoltarea de programe educaționale în domeniul antreprenoriatului social în învățământul primar, gimnazial profesional și liceal. În învățământul primar, gimnazial și liceal se poate introduce această materie ca activitate extra curriculară, eventual în cadrul activităților de competențe civice. În cadrul învățământului profesional, este recomandată introducerea ca disciplină în curricula de program;
- Dezvoltarea de programe universitare și post universitare în domeniul antreprenoriatului social și managementul IS;
- Dezvoltarea continuă a capitalului uman în domeniul "Antreprenor în economia socială", "Manager de întreprindere socială", "Specialist în economia socială" atât pe orizontală, cât și pe verticală în ierarhia administrativă;

- Dezvoltarea de programe de coaching și mentorat pentru înființarea și dezvoltarea unor afaceri sociale;
- Dezvoltarea resurselor umane din IS;
- Înființarea unor hub-uri de antreprenoriat social care să aibă o puternică componentă de dezvoltare profesională și networking;
- Dezvoltarea de programe de peer-learning și e-learning pentru dezvoltarea sectorului;
- Dezvoltarea de programe de cercetare și inovare socială în domeniu.

Facilitarea accesului la piață și finanțare:

- Includerea IS în mecanismele și programele de finanțare legate de incluziunea socială, dezvoltarea economică, dezvoltarea rurală și ocuparea grupurilor vulnerabile;
- Coordonarea între diferiți donatori și autorități publice cu rol în domeniul antreprenoriatului social în ceea ce privește acordarea sprijinului financiar și tehnic pentru înființarea sau dezvoltarea de IS;
- Maparea pieței financiare și a evaluarea oportunității dezvoltării unor instrumente de finanțare / creditare din partea sistemului bancar pentru sectorul de antreprenoriat social;
- Dezvoltarea unui program național de finanțare și mentorat pentru start-upuri / IS existente;
- Încurajarea achizițiilor de la IS prin contracte rezervate sau introducerea de clauze sociale în caietele de sarcini;
- Înființarea unor instituții non-bancare / bancare specializate pe creditarea / finanțarea IS distinct în funcție de ciclul de viață al întreprinderii, tipul sau stadiul dezvoltării afacerii;
- Dezvoltarea de hub-uri de inovare socială, competiții de tip-ul "Social Impact Award" sau platforme de crowdfunding;
- Introducerea de facilități fiscale / non-fiscale pentru companii care fac achiziții de la IS și contribuie astfel la dezvoltare locală și crearea de locuri de muncă pentru persoane din grupuri defavorizate social;
- Includerea IS pe lista entităților eligibile pentru programe de creșterea a competitivității, inovare socială, digitalizare, cercetare și acces la piețe economice;
- Sprijinirea IS în accesul la piețe economice, inclusiv accesarea platformelor electronice de achiziții publice;
- Dezvoltarea de programe de formare pentru autorități publice în utilizarea clauzelor sociale și verzi în achizițiile publice;
- Formarea IS în utilizarea platformei naționale și europene de achiziții publice, precum și utilizarea diferitor platforme online pentru vânzarea produselor și serviciilor prestate.

Dezvoltarea de rețele / coaliții ale actorilor sociali implicați în domeniu:

- Sprijinirea asocierii IS în rețele / coaliții naționale și afilierea la rețele europene de profil;
- Încurajarea IS să facă parte din diferite platforme naționale/europene specializate în domeniul de activitate prestat (ex. turism, agricultura ș.a.);
- Încurajarea asocierii și înființarea de cooperative, case de ajutor reciproc sau asociații de sprijin mutual;
- Facilitarea înființării de clustere și centre de transfer tehnologic pentru IS;
- Dezvoltarea de hub-uri și spații de co-working pentru IS și companii clasice;
- Participarea la târguri de profil la nivel național și european;
- Realizarea de hărți interactive a IS din România și promovarea impactului social și economic pe care îl au în comunitate;
- Includerea IS în diferite baze de date online pentru facilitarea accesului la produsele și serviciile prestate;
- Dezvoltarea resurselor umane în ceea ce privește dezvoltarea de competențe de advocacy, lobby și asociere;
- Sprijinirea IS să se înscrie cu produsele și serviciile prestate în diferite magazine online sau platforme internaționale de comerț.

IV.2.8 Profesionalizarea economiei sociale

Relevant pentru dezvoltarea sectorului ES este și faptul că există în acest moment la nivel național un cadru de reglementare privind ocupațiile specifice în domeniul ES, precum și o serie de furnizori de formare profesională care asigură formarea în domeniul ES, a persoanelor sau a specialiștilor interesați de acest domeniu.

Cadrul de reglementare al ocupațiilor specifice ES a fost conturat prin introducerea în COR (Clasificarea Ocupațiilor din România) a trei ocupații (*Antreprenor în economia socială - cod COR 112032, Manager de întreprindere socială – cod COR 112036, Specialist în economia socială - cod COR 341206*) și prin elaborarea și validarea standardelor ocupaționale asociate acestor ocupații. Odată cu validarea acestor standarde în anii 2012 și 2013, piața furnizorilor de formare profesională s-a orientat și către autorizarea programelor de formare în acest domeniu, mai ales că interesul pentru dezvoltarea inițiativelor și a proiectelor în domeniul ES era în creștere.

IV.2.8.1 Standardele ocupaționale ale profesiilor specifice economiei sociale: „Antreprenor în economia socială”, „Manager de întreprindere socială”, „Specialist în economie socială”

Standardul ocupațional “Antreprenor în Economia Socială” - Cod COR: 112032⁴⁵

Descrierea ocupației

Competențele antreprenoriale generale se referă la capacitatea unui individ de a pune ideile în practică. Aici intră creativitatea, inovația, asumarea riscurilor, precum și capacitatea de a planifica și de a implementa proiecte în scopul atingerii obiectivelor. Aceasta sprijină indivizii nu numai în viața lor de zi cu zi, dar și la locul de muncă, făcându-i conștienți de contextul muncii lor, făcându-i capabili să profite de oportunități și constituie temelia pentru deprinderi și cunoștințe mult mai specifice cerute de cei care stabilesc sau contribuie la o activitate socială ori comercială. Aceasta trebuie să includă conștientizarea valorilor etice și să promoveze buna guvernare.

Cunoștințe, deprinderi și atitudini esențiale care au legătură cu această competență

Cunoștințele necesare includ capacitatea de a identifica oportunități pentru activități personale, profesionale și/sau de afaceri, cuprinzând o frescă a problematicii, care să arate contextul în care oamenii trăiesc și lucrează, cum ar fi o bună cunoaștere a mersului economiei, a oportunităților și provocărilor cu care se confruntă un angajator sau o organizație. Indivizii trebuie să fie, de asemenea, conștienți de latura etică a spiritului întreprinzător și de faptul că pot fi un exemplu de bine, cum ar fi comerțul cinstit sau acțiunile sociale. Deprinderile se raportează la managementul de proiect proactiv (incluzând, de ex., capacitatea de a planifica, organiza, gestiona, conduce și delega, analiza, comunica, raporta, evalua și înregistra), reprezentare efectivă și negociere, precum și la capacitatea de a lucra atât individual, cât și în colaborare cu echipa.

Capacitatea de a aprecia și identifica punctele tari și slabe, de a evalua și de a-și asuma riscuri, dacă apar, și când ele sunt justificate, este esențială.

O atitudine antreprenorială se caracterizează prin inițiativă, atitudine proactivă în viața personală și socială la fel ca și în timpul orelor de lucru.

⁴⁵ http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupaționale/management/uploads/Antreprenor.social.pdf

Atribuții și responsabilități

Antreprenorii sociali sunt persoane ce oferă soluții inovatoare celor mai presante probleme sociale ale societății. Sunt persoane ambițioase și talentate, adresând probleme sociale majore și oferind noi idei pentru transformări pe scară largă.

Antreprenorii sociali identifică ceea ce nu funcționează și rezolvă problema schimbând sistemul, multiplicând soluția și convingând întreaga societate să facă un salt înainte, mai degrabă decât lăsând nevoile societății în mâinile autorităților sau ale sectorului privat.

Antreprenorii sociali sunt deseori pasionați de ideile lor, dedicându-și viața modificării parcursului în sectorul lor. Sunt în același timp vizionari și realiști, preocupați de implementarea practică a viziunii lor dincolo de orice altceva.

Competențe generale

- Aplicarea normelor de sănătate și securitate în muncă
- Aplicarea normelor de protecție a mediului
- Menținerea unor relații de muncă etice

Competențe specifice

- Realizarea studiului de fezabilitate
- Elaborarea planului de afaceri
- Gestionarea afacerii
- Elaborarea proiectului social al afacerii
- Gestionarea activității sociale
- Promovarea antreprenorialului social
- Reprezentarea organizației în relațiile externe

Descrierea ocupației

Conform cerințelor specifice ocupației, managerul de întreprindere socială are următoarele sarcini:

- Planificarea strategică și operațională a IS
- Organizarea IS
- Managementul incluziv al resurselor umane
- Coordonarea și monitorizarea activităților IS
- Evaluarea și raportarea performanței economico-financiare, sociale și de mediu a IS

Îndeplinirea în bune condiții a acestor sarcini presupune cunoștințe în domeniile: ES, responsabilitate socială în afaceri, management și marketing.

Managerul de întreprindere socială trebuie să fie familiarizat cu legislația națională și cu standardele comunitare privind ES, cu standardele, ghidurile și modelele de bune practici privind incluziunea socială și pe piața muncii, programele de incluziune specifice nevoilor grupurilor defavorizate, managementul incluziv al resurselor umane, managementul responsabil al grupurilor cointeresate, dezvoltarea sustenabilă, evaluarea și raportarea triplei performanțe, economico-financiare, sociale și de mediu a organizațiilor.

Managerul de întreprindere socială trebuie să aibă competențe în ceea ce privește:

- planificarea strategică a unei organizații de ES;
- elaborarea de programe în domeniu;
- dezvoltarea de produse și servicii de ES;
- utilizarea ghidurilor de evaluare și raportare, precum și conceperea propriilor metodologii și instrumente de evaluare și raportare a performanței economice, sociale și de mediu a organizației.

Managerul de întreprindere socială trebuie să aibă abilități de comunicare, organizare, planificare și negociere. În activitățile sale sunt necesare cunoștințe IT.

⁴⁶

http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard_Manager%20de%20in%20eprindere%20sociala.pdf

Competențe generale

- Planificarea activităților;
- Dezvoltarea profesională.

Competențe specifice

- Planificarea strategică și operațională a IS;
- Organizarea IS;
- Managementul incluziv al resurselor umane;
- Coordonarea și monitorizarea activităților IS;
- Evaluarea și raportarea performanței economico-financiare, sociale și de mediu a IS.

Standard ocupațional “Specialist în economia socială” - cod COR 341206⁴⁷

Descrierea ocupației

Activitățile specialistului în economia socială se vor desfășura fie la sediul clientului (organizației), fie la propriul sediu, în funcție de relația contractuală pe care acesta o are cu clientul. Astfel, el își poate desfășura activitatea fie ca specialist intern, în calitate de angajat al clientului, fie ca specialist extern, în calitate de persoană fizică sau persoană fizică autorizată, în baza unui contract de prestării servicii sau de altă natură.

Clienții specialistului în economia socială pot fi organizații noi sau deja existente de ES sau organizații care demarează programe în acest domeniu. Organizațiile de ES pot fi: cooperative, CAR-uri, asociații, fundații și alte organizații ce desfășoară activități de ES și operează conform unor principii de ES definite în statut și transparente.

Specialistul derulează activitățile în colaborare cu consiliul director, managerul organizației, managerul de resurse umane (în organizațiile în care acest post există) și cu mentorul noilor angajați. Facilitând procesele de consultare publică în domeniu, el colaborează, de asemenea, cu persoane ce reprezintă diverse organizații de ES ori instituții publice locale sau centrale.

Conform cerințelor specifice ocupației, specialistul în economia socială are următoarele sarcini:

- Consilierea în domeniul ES;

47

http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard_Specialist%20in%20economia%20sociala.pdf

- Consiliere în planificarea operațională a organizației ce activează în sfera ES;
- Consilierea în managementul incluziv al resurselor umane;
- Consilierea în implementarea politicilor și programelor de ES ale organizației;
- Evaluarea de politici publice de ES.

Realizarea acestor sarcini presupune cunoștințe în domeniile socio-uman (sociologie, asistență socială, psihologie), economic (management, marketing), juridic și ale ES, antreprenoriatului social și eticii și responsabilității sociale în afaceri. În acest sens, specialistul trebuie să cunoască standardele internaționale, bunele practici și legislația din domeniul ES, precum și strategiile și politicile de ES de la nivel local, regional, național și european.

Specialistul trebuie să aibă competențe în ceea ce privește:

- planificarea strategică a unei organizații de ES,
- elaborarea de programe în domeniu,
- dezvoltarea de produse și servicii de ES,
- utilizarea ghidurilor de evaluare și raportare, precum și conceperea propriilor metodologii și instrumente de evaluare și raportare a performanței economice, sociale și de mediu a organizației,
- aplicarea prevederilor legislative privind înființarea și funcționarea unei organizații, precum și a celor care reglementează activitățile din sfera ES (Contractul Colectiv de Muncă Unic la Nivel Național - Legea nr. 130/1996, Codul muncii, pachetul legislativ de stimulare a ocupării forței de muncă - Ordonanța de urgență nr. 192 din 25/11/2008 privind aprobarea unor măsuri de relaxare fiscală în vederea creșterii economice și a numărului locurilor de muncă; Legea 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă; Legea nr. 116/2002 privind prevenirea și combaterea marginalizării sociale ș.a.).

Specialistul în economia socială trebuie să dispună de abilități de dialog și negociere, colaborare, operare PC (procesoare text, programe de lucru cu baze de date), utilizare Internet.

În activitățile sale, el trebuie să dovedească capacitatea de a aplica instrumente de analiză de piață, de analiză și sinteză a informațiilor culese, capacitatea de a concepe politici incluzive de resurse umane pentru organizații, de a evalua și propune politici publice de ES.

Competențe generale

- Planificarea activităților;

- Comunicarea cu clienții.

Competențe specifice

Consilierea în domeniul ES;

- Consilierea pentru planificarea operațională a organizației ce activează în sfera ES;
- Consilierea privind managementul incluziv al resurselor umane;
- Consilierea pentru implementarea politicilor și programelor de ES ale organizației;
- Analizarea politicilor publice de ES.

IV.2.8.2 Legislația privind formarea profesională în întreprinderile sociale

În România, cadrul legislativ ce reglementează formarea profesională este reprezentat de Ordonanța nr. 129/2000 din 31 august 2000 privind formarea profesională a adulților și de Hotărârea Guvernului nr. 522/2003 pentru aprobarea normelor metodologice de aplicare a prevederilor Ordonanței Guvernului nr. 129/2000.

Conform acestor acte normative, formarea profesională a adulților cuprinde formarea profesională inițială și formarea profesională continuă organizate prin alte forme decât cele specifice sistemului național de învățământ.

Formarea profesională inițială a adulților asigură pregătirea necesară pentru dobândirea competențelor profesionale minime necesare pentru obținerea unui loc de muncă. Formarea profesională continuă este ulterioară formării inițiale și asigură adulților fie dezvoltarea competențelor profesionale deja dobândite, fie dobândirea de noi competențe.

Formarea profesională a adulților are ca principale obiective:

- facilitarea integrării sociale a indivizilor în concordanță cu aspirațiile lor profesionale și cu necesitățile pieței muncii;
- pregătirea resurselor umane capabile să contribuie la creșterea competitivității forței de muncă;
- actualizarea cunoștințelor și perfecționarea pregătirii profesionale în ocupația de bază, precum și în ocupații înrudite;
- schimbarea calificării, determinată de restructurarea economică, de mobilitatea socială sau de modificări ale capacității de muncă;
- însușirea unor cunoștințe avansate, metode și procedee moderne necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu;

- promovarea învățării pe tot parcursul vieții.

De asemenea, principiile pentru asigurarea calității în formarea profesională a adulților sunt următoarele:

- asigurarea calității este parte integrantă a gestionării interne a instituțiilor de formare profesională a adulților;
- asigurarea calității include evaluarea regulată a instituțiilor, a programelor lor sau a sistemelor de asigurare a calității prin intermediul unor organisme externe de control;
- organismele externe de control responsabile pentru asigurarea calității fac obiectul unor controale regulate;
- asigurarea calității include informații despre situații, oportunități, procese și rezultate, punând în același timp accentul pe efecte și pe rezultatele învățării;
- inițiativele de asigurare a calității sunt coordonate la nivel național și județean pentru a se asigura supravegherea, coerența, sinergia și analiza întregului sistem;
- asigurarea calității este un proces de cooperare care implică toate nivelurile și sistemele de învățământ și de formare profesională și toate părțile interesate la nivel național.

Formarea profesională a adulților se organizează prin programe de inițiere, calificare, recalificare, perfecționare, specializare, definite astfel:

- a. inițierea reprezintă dobândirea uneia sau mai multor competențe specifice unei calificări conform standardului ocupațional sau de pregătire profesională;
- b. calificarea, respectiv recalificarea, reprezintă pregătirea profesională care conduce la dobândirea unui ansamblu de competențe profesionale care permit unei persoane să desfășoare activități specifice uneia sau mai multor ocupații;
- c. perfecționarea, respectiv specializarea, reprezintă pregătirea profesională care conduce la dezvoltarea sau completarea cunoștințelor, deprinderilor sau competențelor profesionale ale unei persoane care deține deja o calificare, respectiv dezvoltarea competențelor în cadrul aceleiași calificări, dobândirea de competențe noi în aceeași arie ocupațională sau într-o arie ocupațională nouă, dobândirea de competențe fundamentale/cheie sau competențe tehnice noi.

Formele de realizare a formării profesionale a adulților sunt:

- a. cursuri organizate de furnizorii de formare profesională;
- b. cursuri organizate de angajatori în cadrul unităților proprii;
- c. stagii de practică și specializare în unități din țară sau din străinătate;

d. alte forme de pregătire profesională.

Formarea profesională a adulților este finalizată cu certificate de calificare sau de absolvire cu recunoaștere națională și/sau certificate de competențe profesionale.

Programele de formare profesională asigură dobândirea unor competențe profesionale în conformitate cu standardele ocupaționale, respectiv standardele de pregătire profesională, recunoscute la nivel național.

Standardul ocupațional, respectiv standardul de pregătire profesională, este documentul care precizează competențele profesionale necesare practicării unei ocupații, respectiv specifice unei calificări.

Participanții la programele de formare profesională susțin examene de absolvire la terminarea stagiilor de pregătire teoretică sau practică. Examenul de absolvire reprezintă un set de probe teoretice și/sau practice prin care se constată dobândirea competențelor specifice programului de formare profesională, cu respectarea criteriilor de asigurare a calității. Examenul de absolvire se susține în fața unei comisii de examinare.

În funcție de tipul programului și de formele de realizare a formării profesionale, furnizorul de formare profesională autorizat poate elibera următoarele tipuri de certificate:

- a. pentru cursuri de calificare sau recalificare și pentru ucenicie la locul de muncă, certificat de calificare profesională;
- b. pentru cursuri și stagii de inițiere, precum și pentru cursuri și stagii de perfecționare sau de specializare, certificat de absolvire.

Certificatele de calificare profesională sau de absolvire se eliberează însoțite de o anexă în care se precizează competențele profesionale dobândite.

IV.2.8.3 Nevoile de formare profesională la nivelul antreprenoriatului în economia socială

În cadrul unui studiu realizat de către *Asociația PARTENER - Grupul de Inițiativă pentru Dezvoltarea Locală* la care au participat 281 de persoane și desfășurat în vederea cunoașterii profilului și nevoile persoanelor care doresc să înființeze o IS și a motivațiilor care stau la baza dorinței de creare a acesteia, s-a scos în evidență că un motiv important ce i-a împiedicat pe respondenți să-și deschidă propria afacere socială îl reprezintă lipsa abilităților necesare, 273 dintre aceștia (97,15%) dorind să

urmeze un curs de "Antreprenor în economia socială", iar 243 (86,48%) un curs de "Competențe digitale", cursuri cu recunoaștere la nivel național.

Cei care ar dori să urmeze un curs de "Antreprenor în economia socială" consideră că următoarelor teme ar trebui să li se aloce foarte mult sau destul de mult timp:

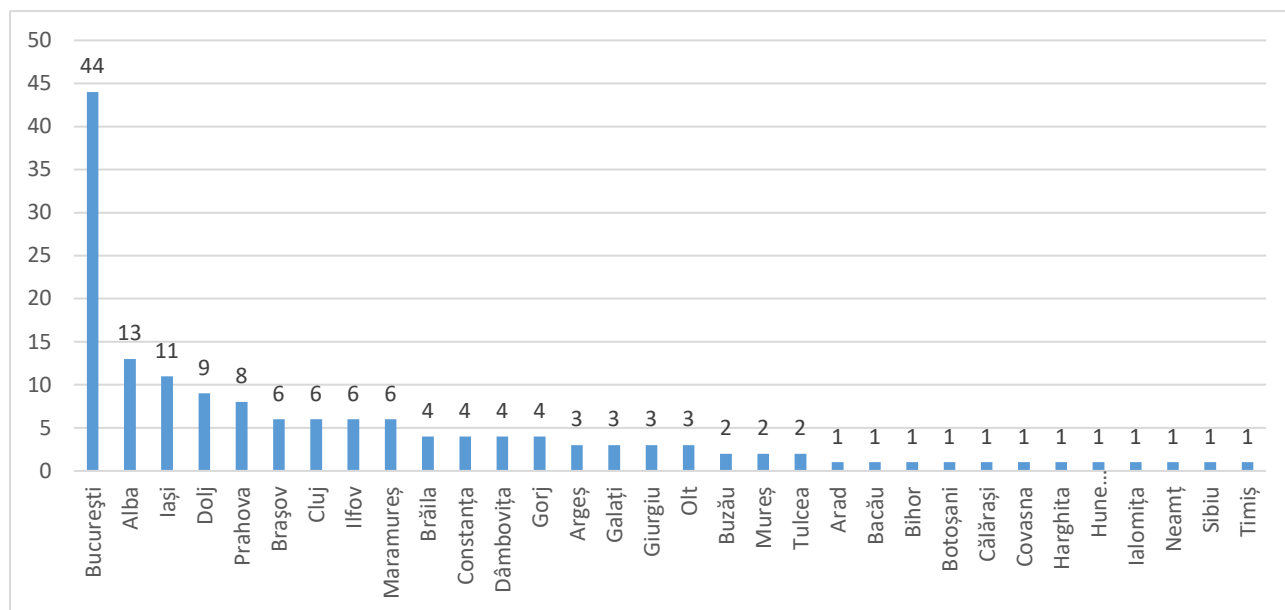
- Etapele elaborării unui Plan de afaceri,
- Strategia de marketing,
- Finanțarea unei afaceri sociale, serviciilor/lucrărilor,
- Digitalizarea afacerii,
- Strategii de dezvoltare și riscurile afacerii.

IV.2.8.4 Oferta de formare profesională specifică economiei sociale

Conform datelor centralizate în *Registrul național al furnizorilor de formare profesională autorizați*, la 31.12.2020 în România existau 155 de furnizori de formare profesională autorizați (FFPA) care dețineau autorizații valabile pentru programe de formare profesională pentru ocupațiile specifice ES (*Antreprenor în economia socială - cod COR 112032, Manager de întreprindere socială – cod COR 112036, Specialist în economia socială- cod COR 341206*).

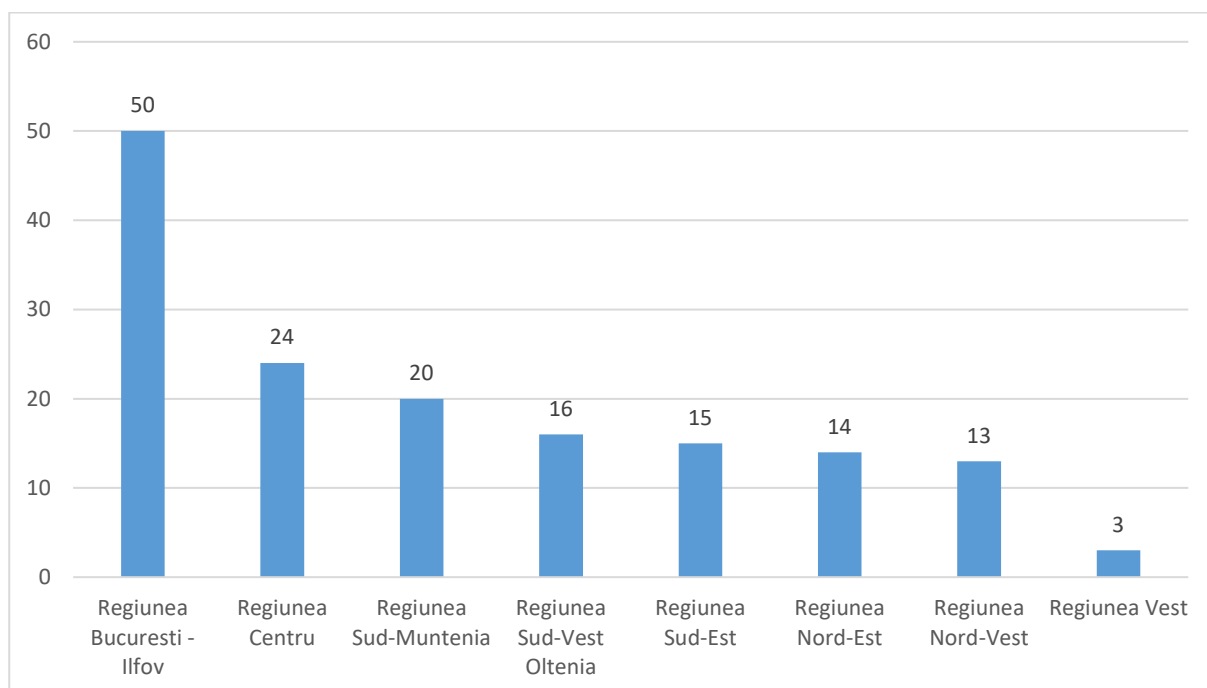
Pe primul loc ca număr de FFPA se situează Bucureștiul cu 44 de FFPA, urmat de județele Alba (13 FFPA) și Iași (11 FFPA). De remarcat faptul că sunt 10 județe în care nu există niciun FFPA care să furnizeze programe de formare specifice ES (Bistrița – Năsăud, Caraș- Severin, Mehedinți, Satu – Mare, Sălaj, Suceava, Teleorman, Vaslui, Vâlcea, Vrancea).

Figura 7 - Numărul pe fiecare județ de furnizori de formare profesională a adulților în economia socială⁴⁸



În ceea ce privește distribuția pe regiuni de dezvoltare, pe primul loc se situează Regiunea București-Ilfov cu un total de 50 FFPA:

Figura 8 - Distribuția pe regiuni de dezvoltare a furnizori de formare profesională a adulților în economia socială⁴⁹



În Regiunea Nord-Est, marea majoritate a FFPA se regăsesc în județul Iași.

⁴⁸ Registrul național al furnizorilor de formare profesională autorizați, actualizat decembrie 2020

⁴⁹ Idem

Tabelul 4 - Distribuția FFPA din regiunea Nord-Est⁵⁰

Județul	Număr de FFPA
Iași	11
Bacău	1
Botoșani	1
Neamț	1
Suceava	0
Vaslui	0
Total	14

IV.2.8.5 Impactul activităților de formare specifică economiei sociale

În urma unui studiu de evaluare „la rece” a eficienței și impactului programului de formare „Antreprenor în economia socială” derulat în cadrul proiectului **NESES - ”Start-up social Nord EST!” - antreprenoriat social sustenabil în regiunea Nord-Est**, studiu la care au participat 62 din cei 98 de absolvenți, s-a reliefat faptul că așteptările a peste 80% dintre respondenții au fost îndeplinite în mare măsură și în foarte mare măsură prin participarea la acest program de formare, fiind satisfăcuți și foarte satisfăcuți de calitatea informațiilor și a cunoștințelor obținute, de corelarea dintre subiectele tratate și durata acordată, precum și de calitatea metodelor de formare/pedagogice utilizate de formator.

Concret, pentru 90% dintre respondenți, cunoștințele dobândite le-au fost utile în diferitele activități desfășurate ulterior finalizării programului de formare la:

- Întocmirea unui studiu de fezabilitate: în mare măsură - 31 respondenți, în foarte mare măsură - 17 respondenți;
- Elaborarea unui plan de afaceri: în mare măsură - 32 respondenți, în foarte mare măsură - 23 respondenți;
- Elaborarea proiectului social al afacerii: în mare măsură - 30 respondenți, în foarte mare măsură - 23 respondenți;
- Dobândirea de abilități și competențe reale, concrete, cu privire la gestionarea unei afaceri: în mare măsură - 17 respondenți, în foarte mare măsură - 22 respondenți;
- Menținerea unor relații de muncă etice în cadrul echipei: în mare măsură - 19 respondenți, în foarte mare măsură - 20 respondenți;
- Promovarea antreprenoriatului social: în mare măsură - 17 respondenți, în foarte mare măsură - 22 respondenți;

⁵⁰ Registrul național al furnizorilor de formare profesională autorizați, actualizat decembrie 2020

- Reprezentarea organizației în relațiile externe: în mare măsură - 17 respondenți, în foarte mare măsură - 19 respondenți;

Totodată, 93,5% dintre absolvenții programelor de formare consideră că vor folosi în viitor cunoștințele dobândite în urma desfășurării cursului, după cum urmează:

- La întocmirea unui studiu de fezabilitate: în mare măsură - 33 respondenți, în foarte mare măsură - 20 de respondenți;
- În elaborarea unui plan de afaceri: în mare măsură - 32 respondenți, în foarte mare măsură - 25 respondenți;
- În elaborarea unui proiect social al afacerii: în mare măsură - 30 respondenți, în foarte mare măsură - 25 de respondenți;
- În dobândirea de abilități și competențe reale, concrete, cu privire la gestionarea unei afaceri: în mare măsură - 25 respondenți, în foarte mare măsură - 27 respondenți;
- În menținerea unor relații de muncă etice în care echipei pe care o vor coordona: în mare măsură - 28 respondenți, în foarte mare măsură - 24 respondenți;
- În promovarea antreprenoriatului social: în mare măsură - 29 respondenți, în foarte mare măsură - 23 de respondenți;
- În reprezentarea organizației în relațiile externe: în mare măsură - 28 respondenți, în foarte mare măsură - 21 respondenți.

La cel puțin 2 luni de la finalizarea programului de formare, cei mai mulți dintre respondenți la respectiva evaluare (46 de persoane) au putut menționa cel puțin 2 elemente referitoare la programul de formare care le sunt foarte utile, dintre care amintim:

- Înființarea unei IS, de ce trebuie înființate întreprinderile sociale;
- Planul de afaceri (informații, pașii de urmat pentru întocmirea unui plan de afaceri, conținutul unui plan de afaceri, exemple de plan de afaceri);
- Elaborarea proiectului social al afacerii, promovarea antreprenoriatului social;
- Analiza riscurilor afacerii;
- Diferite informații pentru a deveni un antreprenor în economia socială; detalii specifice antreprenoriatului social;
- Corelarea, gestionarea, obiectivele, responsabilitatea afacerii;
- Analiza SWOT, diagrama GANTT, Cash-flow-ul, bugetul;
- Sprijin pentru persoanele din grupurile vulnerabile;
- Modul de abordare al problemelor sociale;
- Inovarea socială;

- Obiectivele sociale;
- Studiul de fezabilitate;
- Realizarea unei strategii de publicitate;

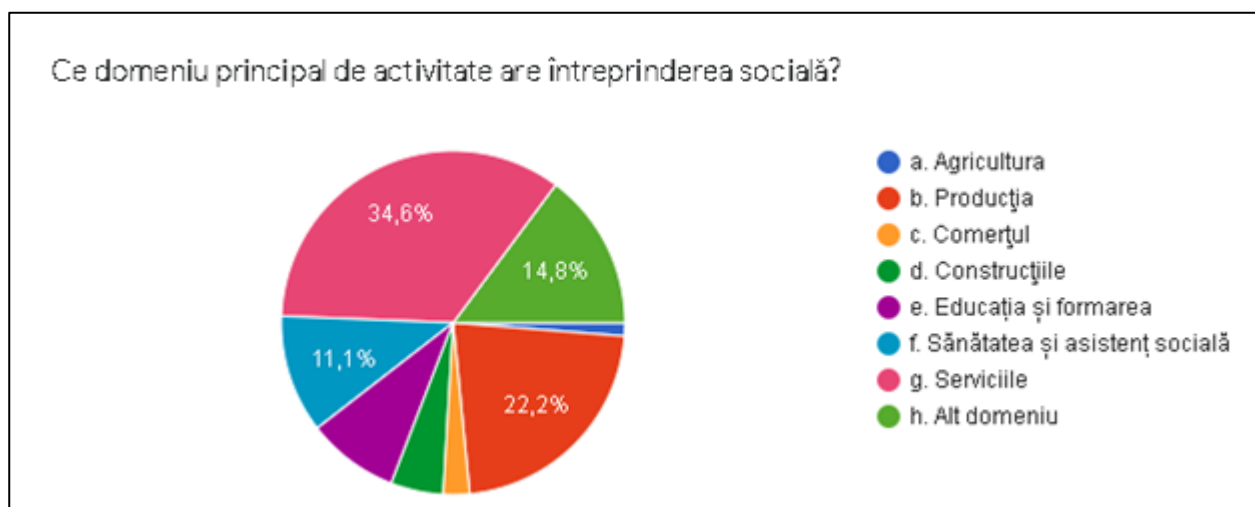
IV.2.9 Evaluarea antreprenoriatului în economia socială din România

În cadrul proiectului NESES - "Start-up social Nord EST!" - antreprenoriat social sustenabil în regiunea Nord-Est a fost realizat un studiu cu scopul de a evalua nevoile și dificultățile persoanelor care sunt implicate în activitățile de conducere din întreprinderile sociale (Antreprenor în economia socială, Manager de întreprindere socială, cu funcție de Director General, Președinte, Administrator) și de a afla percepții sau aprecieri cu privire la opțiunea de a alege acest tip de antreprenoriat.

La chestionarul aplicat în cadrul studiului au răspuns un număr de 81 persoane, din care 47 de sex masculin (58%) și 34 feminin (42%). 47% din respondenți au o vârstă cuprinsă între 41-50 ani, iar 38% între 31-40 ani. Dintre cei 81 de respondenți, 43 (53%) au funcția de *Administrator*, 16 (20%) au funcție de *Antreprenor în economia socială*, iar 10 (12%) au funcție de *Președinte*.

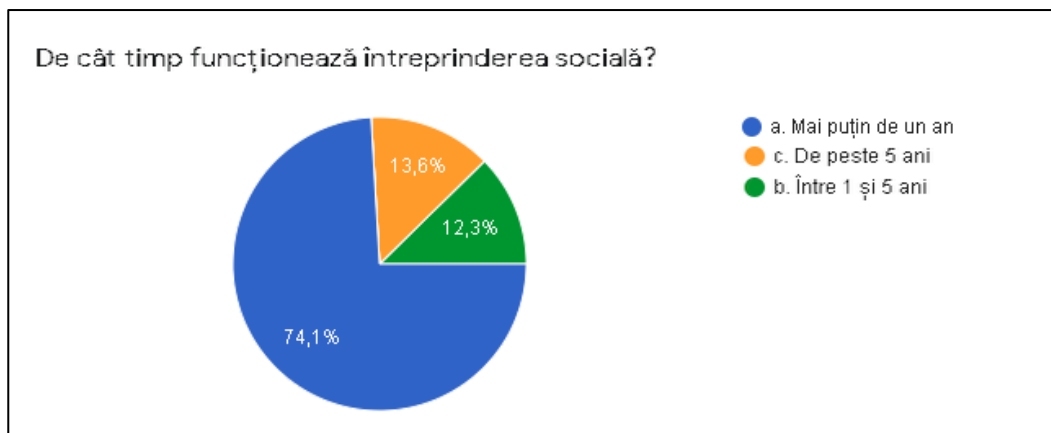
53% dintre respondenți afirmă că IS pe care le reprezintă își au sediul în mediul rural, restul de 47% fiind din mediul urban. În ceea ce privește domeniul principal de activitate, 34,6% din IS furnizează servicii, 22,2% sunt axate pe producție, 11% activează în domeniul sănătății și al asistenței sociale, iar 15% în alte domenii:

Figura 9 - Împărțirea pe domenii de activitate a întreprinderilor sociale participante la studiu



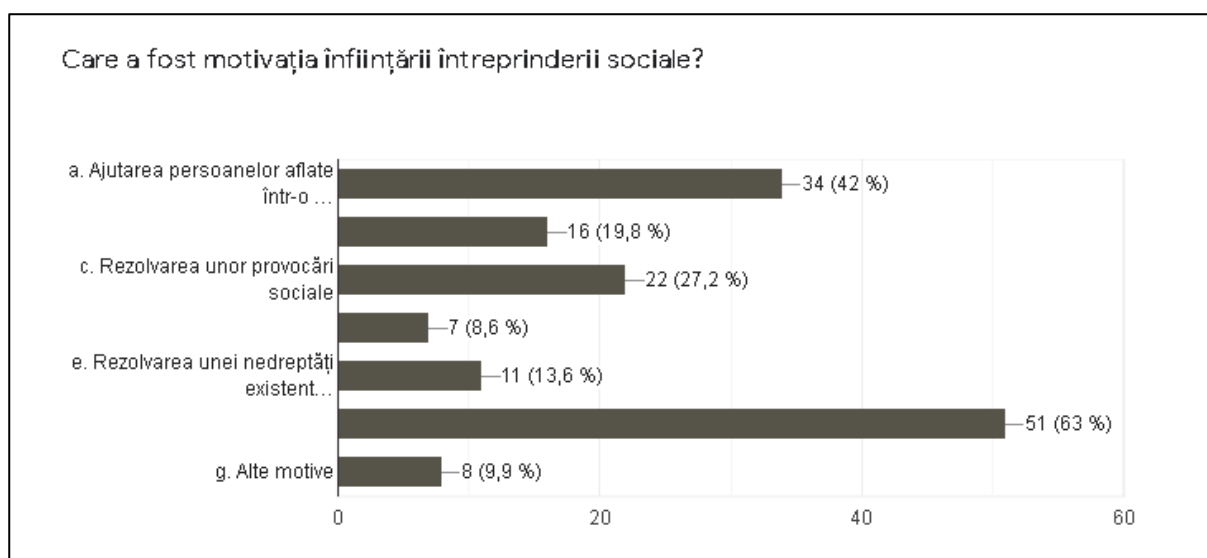
De remarcat faptul că marea majoritate a IS (74%) sunt recent înființate, având mai puțin de un de activitate:

Figura 10 - Perioada de funcționare a întreprinderilor sociale participante la studiu



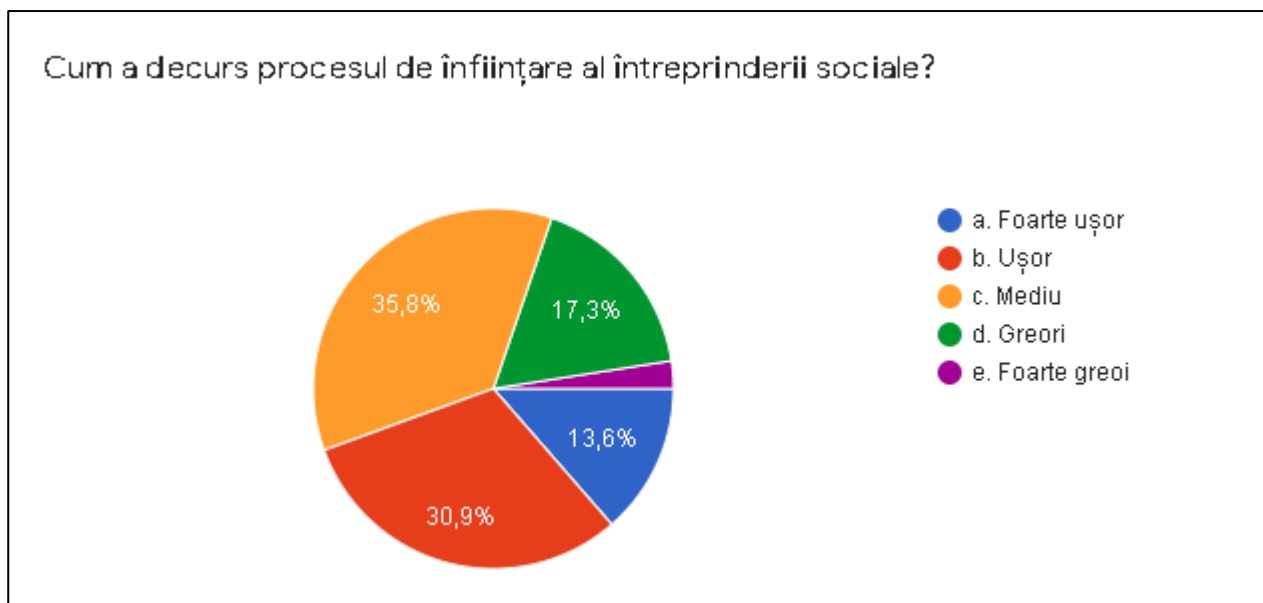
Dintre motivațiile înființării IS, *Oferirea unui produs/serviciu comunității din care provin/trăiesc* ocupă primul loc (51 dintre respondenți), urmată de *Ajutarea persoanelor aflate într-o situație dificilă* (34 dintre respondenți) și *Rezolvarea unor provocări sociale* (22 dintre respondenți):

Figura 11 - Motivațiile înființării întreprinderilor sociale



Procesul de înființare a unei IS este apreciat ca fiind mediu-ușor de către 67% dintre respondenți, în timp ce 20% dintre aceștia îl consideră ca fiind greoi-foarte greoi:

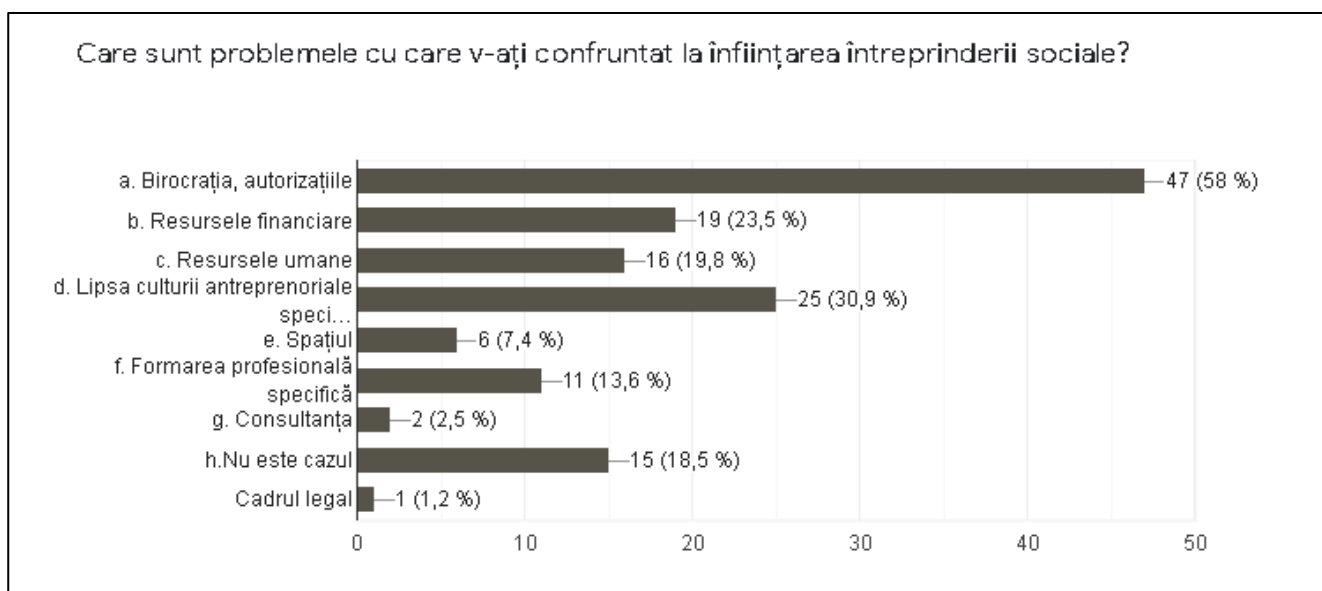
Figura 12 - Evaluarea procesului de înființare a întreprinderilor sociale participante la studiu



Cu toate că la înființarea IS 50 dintre respondenții (62%) au beneficiat de acțiuni de suport, mulți dintre ei (66) consideră că s-au confruntat cu probleme, principalele fiind:

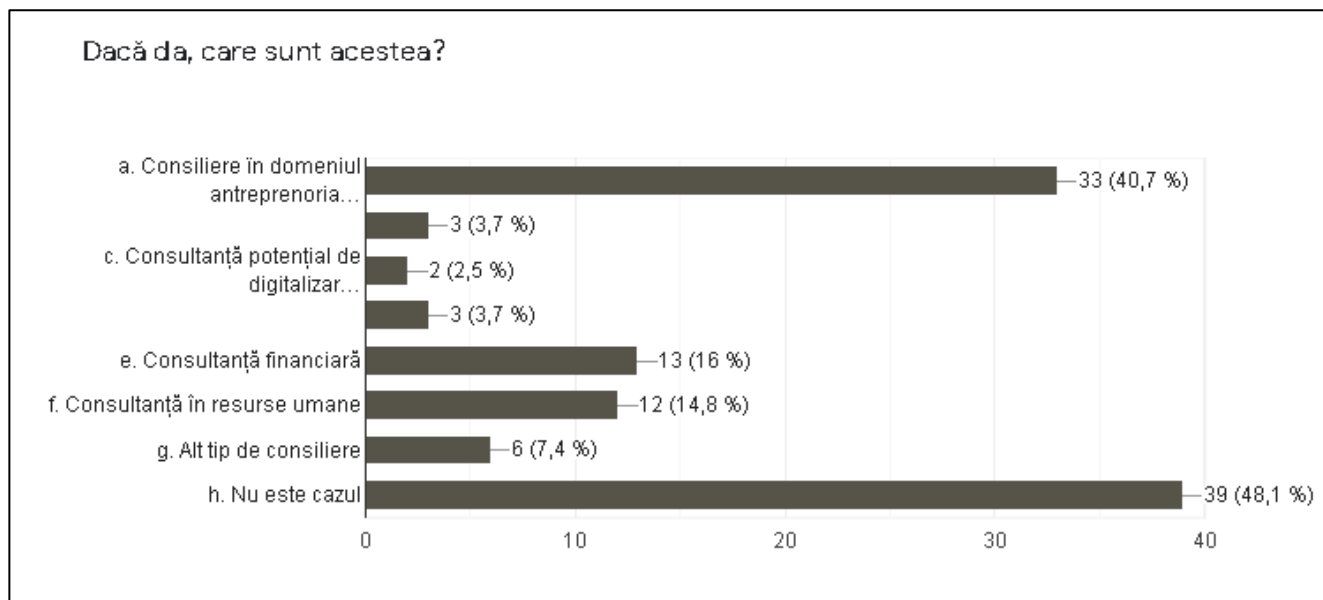
- o Birocrația, autorizațiile - pentru 47 dintre respondenți
- o Lipsa culturii antreprenoriale specifice - pentru 25 dintre respondenți
- o Resursele financiare - pentru 19 dintre respondenți
- o Resursele umane - pentru 16 dintre respondenți

Figura 13 - Probleme întâmpinate la înființarea întreprinderilor sociale participante la studiu



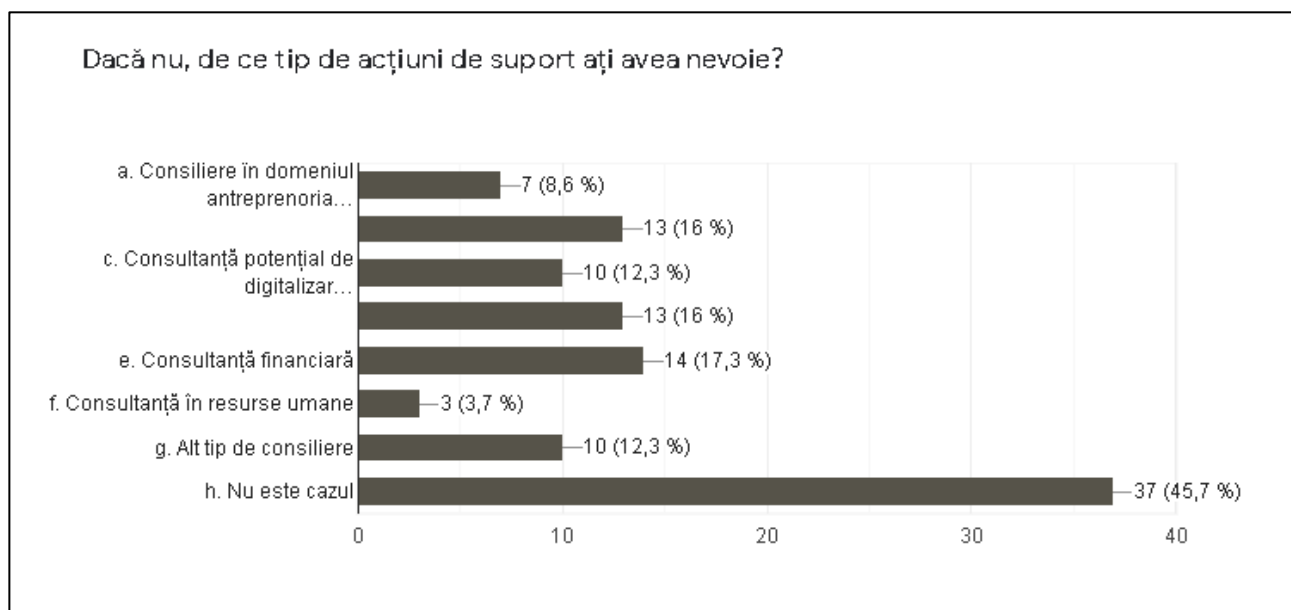
La momentul completării chestionarului jumătate dintre IS (41) beneficiau de acțiuni de suport, în special Consiliere în domeniul antreprenoriatului social (33 întreprinderi):

Figura 14 - Acțiuni suport de care beneficiază întreprinderile sociale participante la studiu



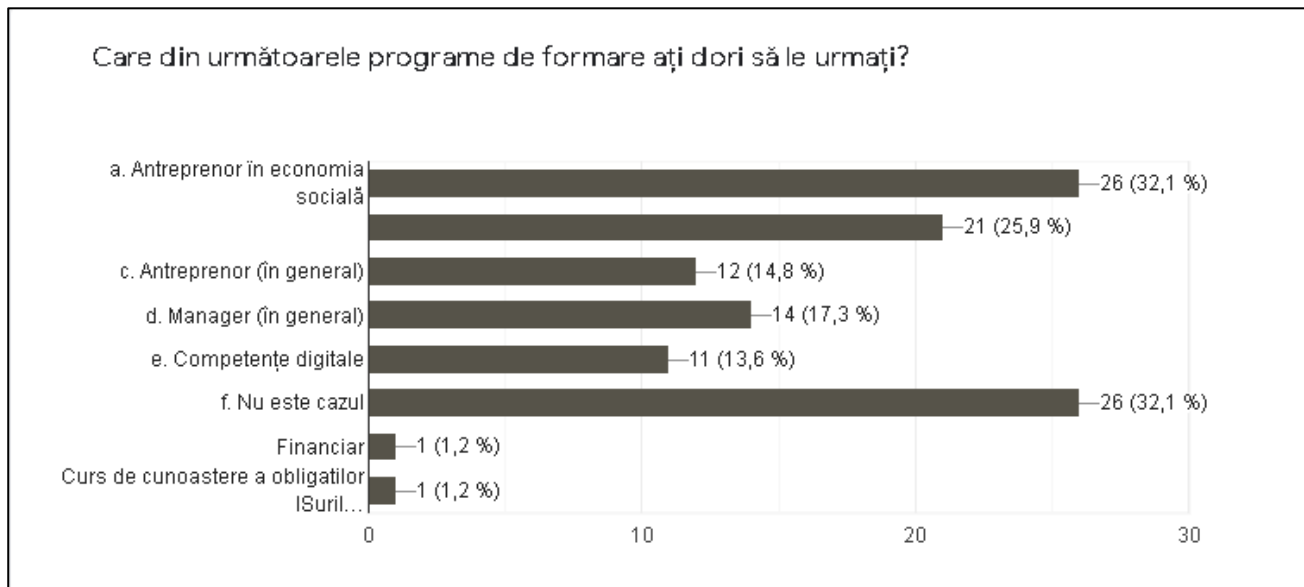
Întreprinderile care nu beneficiau de acțiuni de suport, ar avea nevoie de *Consultanță financiară* (14 dintre ele), *Consultanță digitalizare activități și servicii* (13), *Consiliere în domeniul antreprenoriatului în general* (13) sau *Consultanță digitalizare activități și servicii* (13):

Figura 15 - Acțiuni suport de care are avea nevoie întreprinderile sociale participante la studiu



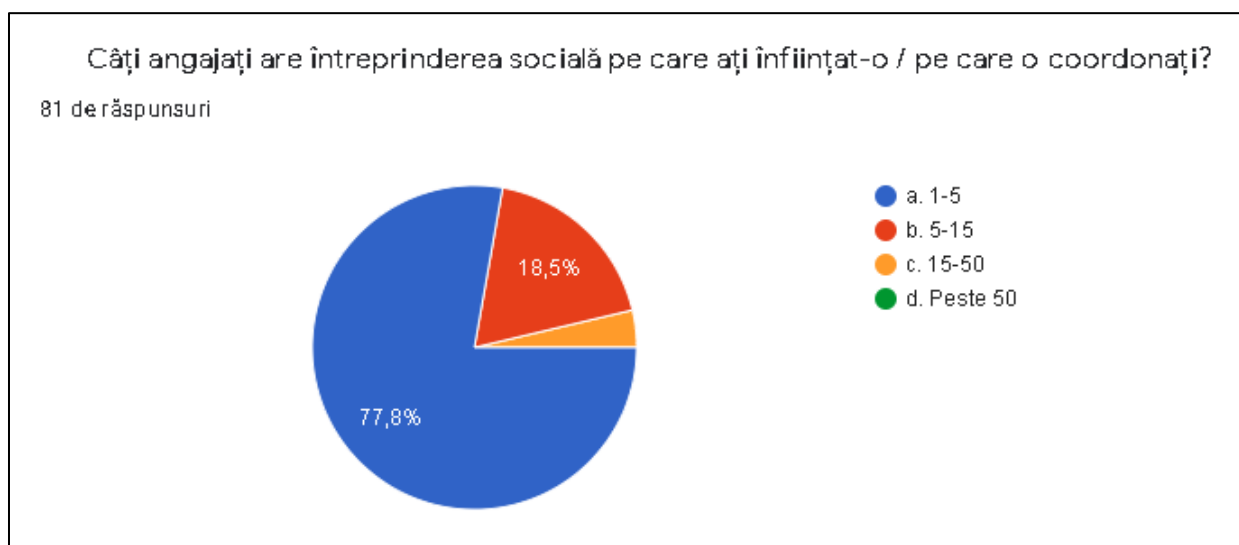
65 dintre respondenți au urmat sau urmează programe de formare profesională în competențele specifice (*Antreprenor în economia socială*, *Manager de întreprindere socială*), însă există respondenți care și-ar dori să urmeze programe de formare certificate (cu recunoaștere națională), cei mai mulți optând pentru *Antreprenor în economia socială* (26) și *Manager de întreprindere socială* (21):

Figura 16 - Programe de formare profesională solicitate de respondenți



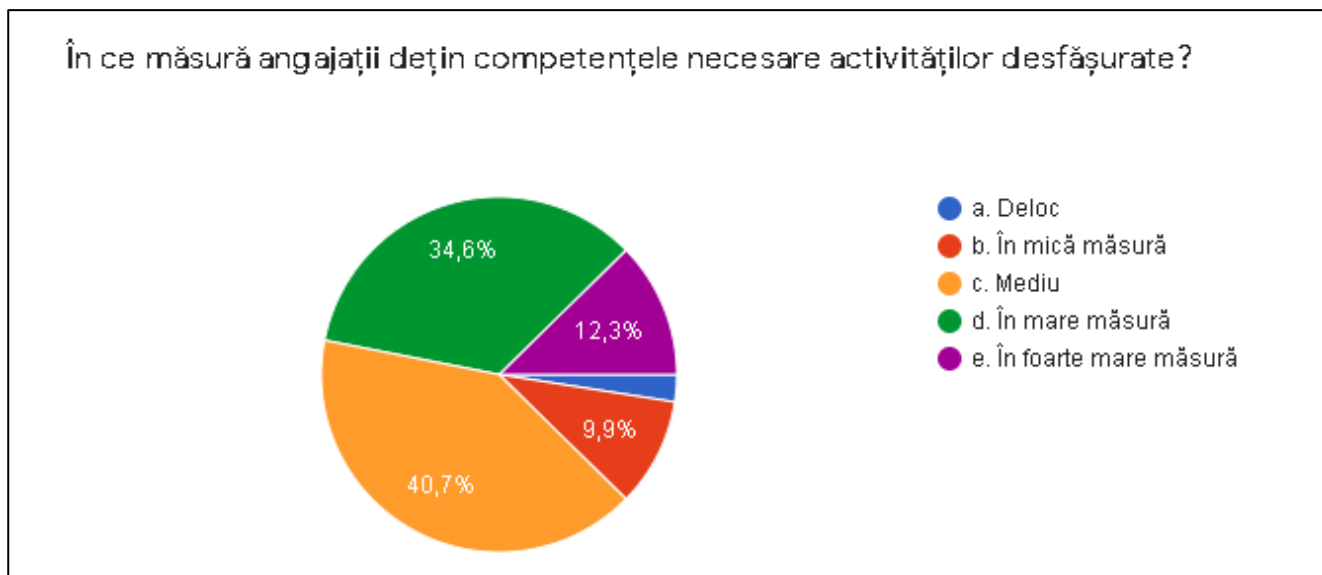
Ca număr de angajați, marea majoritate a întreprinderilor sociale reprezentate în acest studiu sunt de dimensiuni mici, 78% dintre ele având până în 5 angajați, iar 18,5% având între 5 și 15 angajați:

Figura 17 - Împărțirea după numărul de angajați a întreprinderilor sociale participante la studiu



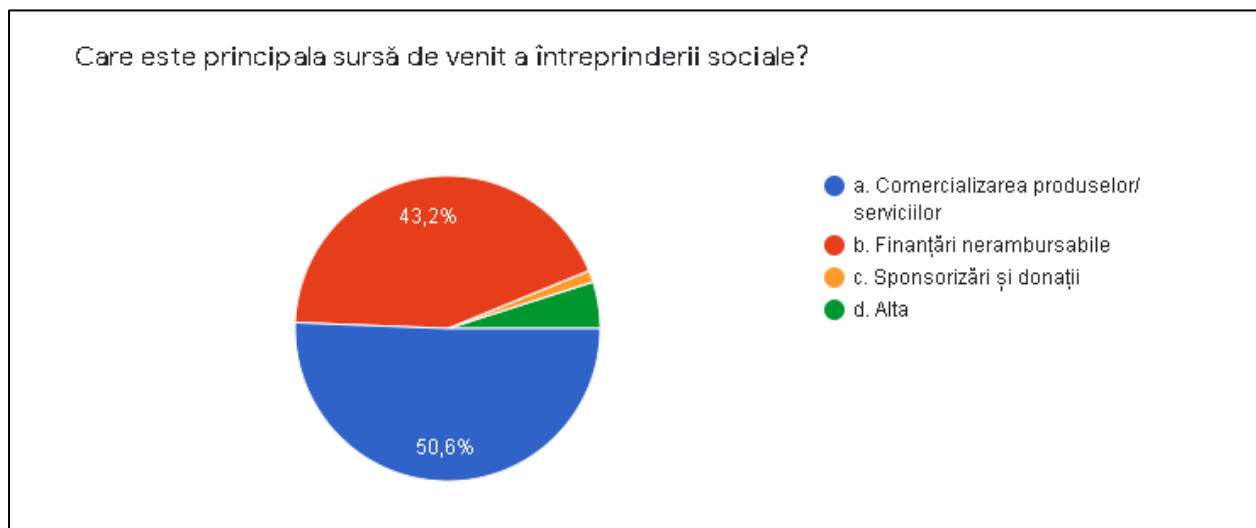
Studiul a relevat faptul că peste 50% dintre respondenți consideră că angajații IS din care fac parte dețin în mică sau medie măsură competențele necesare activităților pe care le desfășoară, 72% dintre respondenți considerând că angajații ar trebui să urmeze programe de formare profesională adecvate pentru a-și îmbunătăți competențele necesare:

Figura 18 - Evaluarea competențelor deținute de angajații din întreprinderile sociale participante la studiu



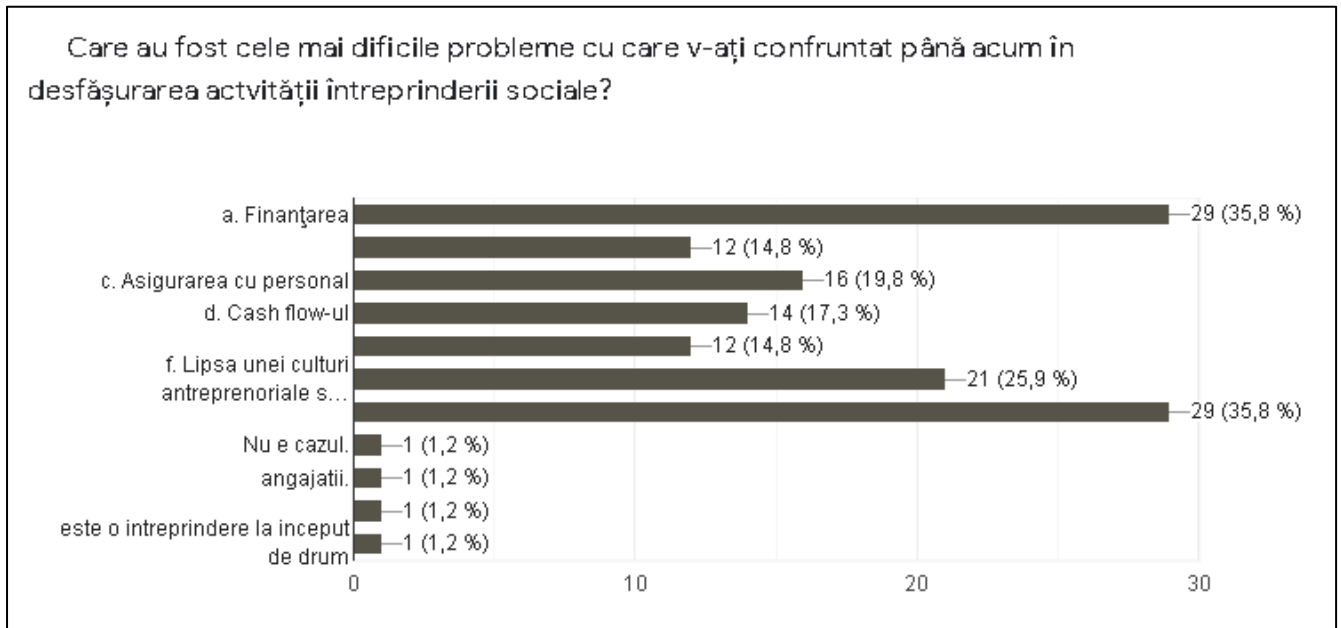
Pentru 35 dintre IS (43%), principala sursă de venit o reprezintă finanțările nerambursabile, însă pentru 41 dintre ele (51%) o reprezintă comercializarea produselor și serviciilor, 64 dintre respondenți (79%) considerând că produsele/serviciile oferite sunt adaptate pieței în mare sau foarte mare măsură, situație confirmată și de faptul că 63 dintre cei care au participat la studiu afirmă că IS pe care o reprezintă este apreciată în special de către beneficiarii produselor/serviciilor:

Figura 19 - Principala sursă de venit a întreprinderilor sociale participante la studiu



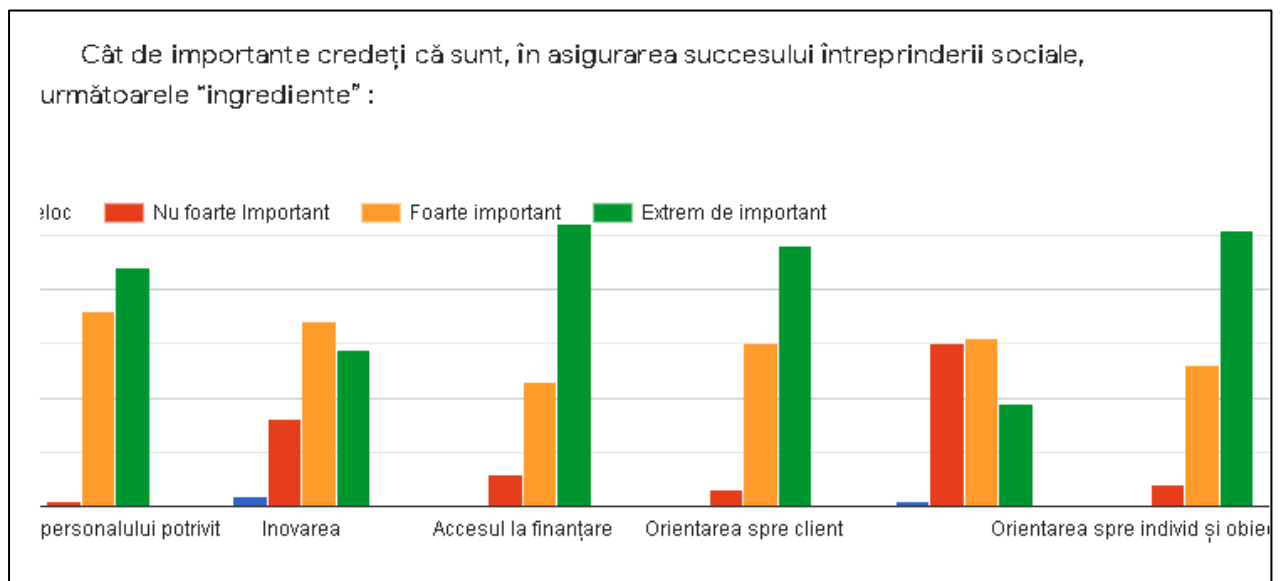
De altfel, studiul a scos în evidență importanța finanțării pentru IS. Astfel, în ceea ce privește cele mai dificile probleme cu care s-au confruntat până la momentul realizării studiului, pe primul loc se situează finanțarea (pentru 29 dintre respondenți), la egalitate cu problemele legate de aspectele administrative:

Figura 20 - Cele mai dificile probleme cu care s-au confruntat
întreprinderile sociale participante la studiu



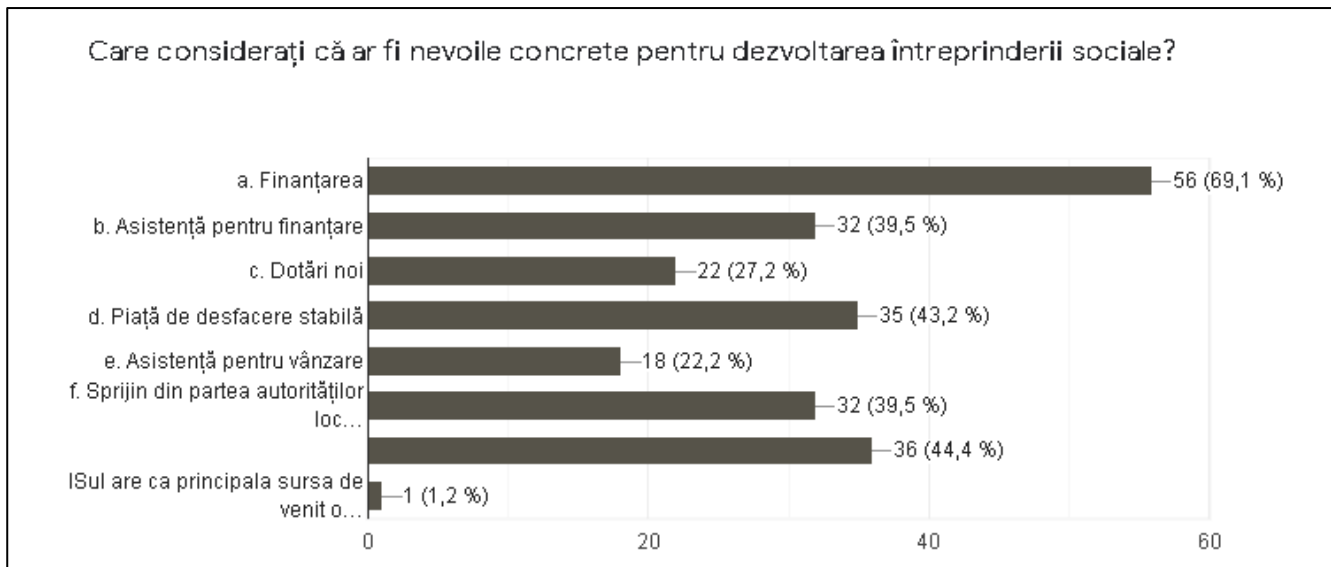
De asemenea, accesul la finanțare este considerat foarte important pentru succesul întreprinderii sociale de către 52 dintre respondenți:

Figura 21 - Ingredientele necesare succesului unei întreprinderilor sociale



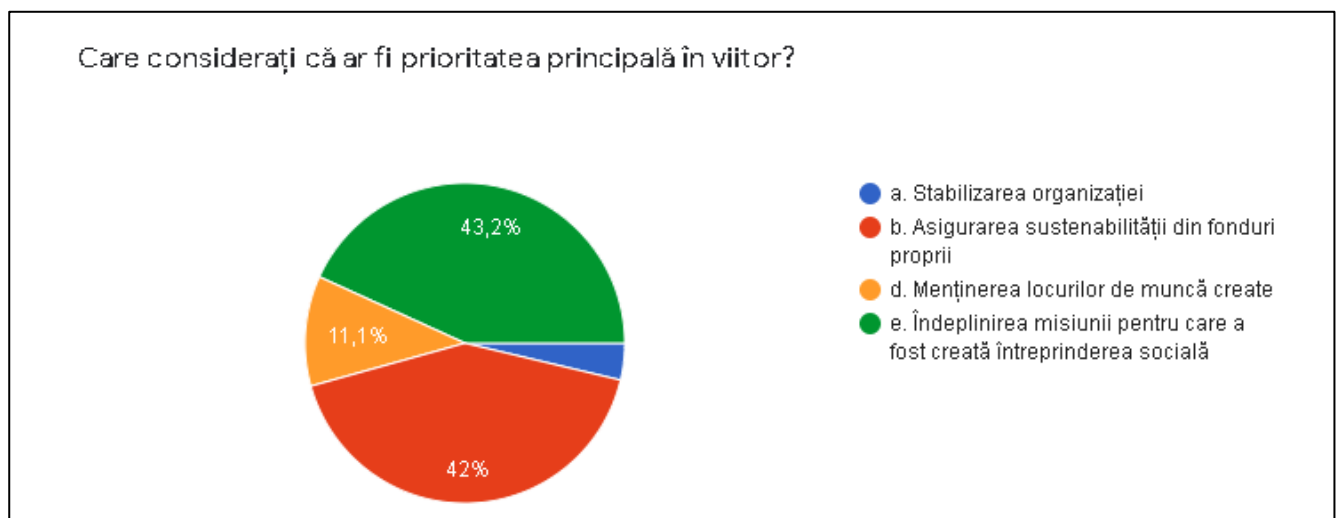
Pentru dezvoltarea întreprinderii sociale, 56 dintre respondenți consideră că au nevoie de finanțare:

Figura 22 - Nevoile concrete pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale



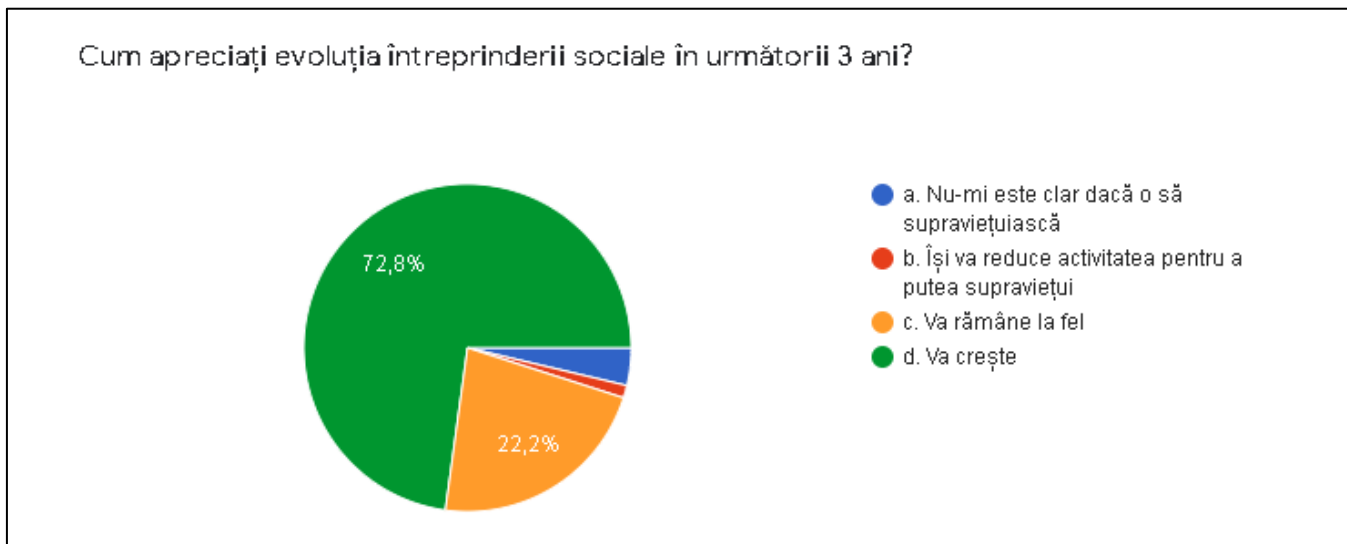
iar pentru 34 dintre respondenți, prioritatea principală pentru viitor o reprezintă asigurarea stabilității din fondurile proprii:

Figura 23 - Prioritatea principală a întreprinderilor sociale participante la studiu



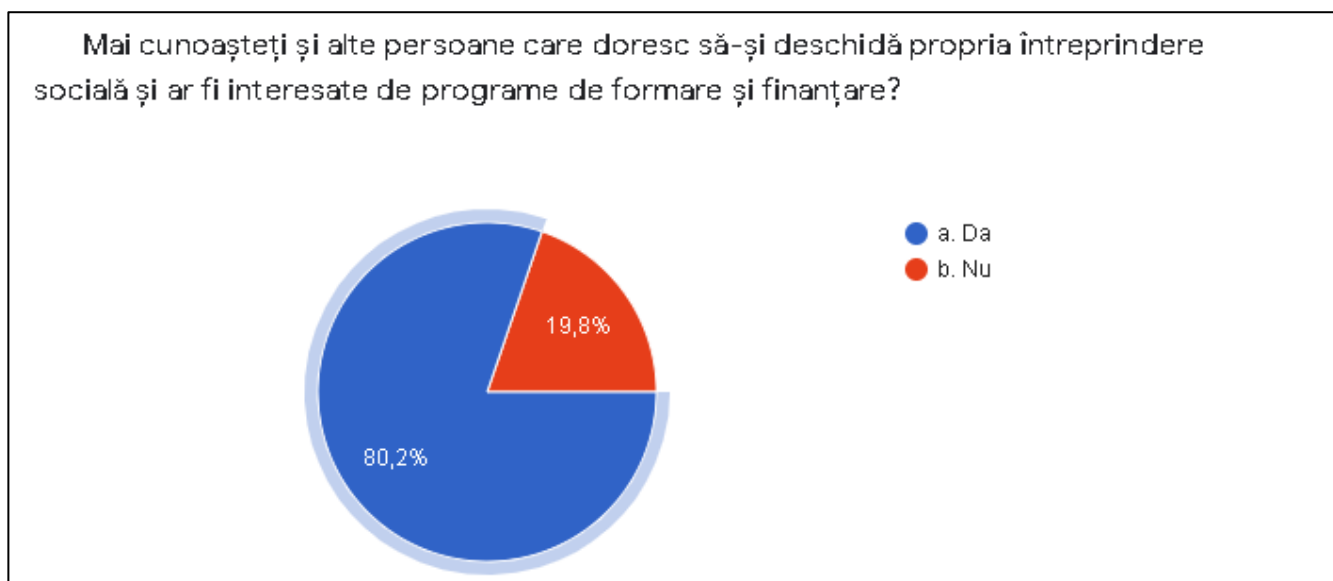
în condițiile în care marea majoritate a participanților la studiu consideră că IS pe care o reprezintă va crește în următorii 3 ani:

Figura 24 - Evoluția în următorii 3 ani a întreprinderile sociale participante la studiu



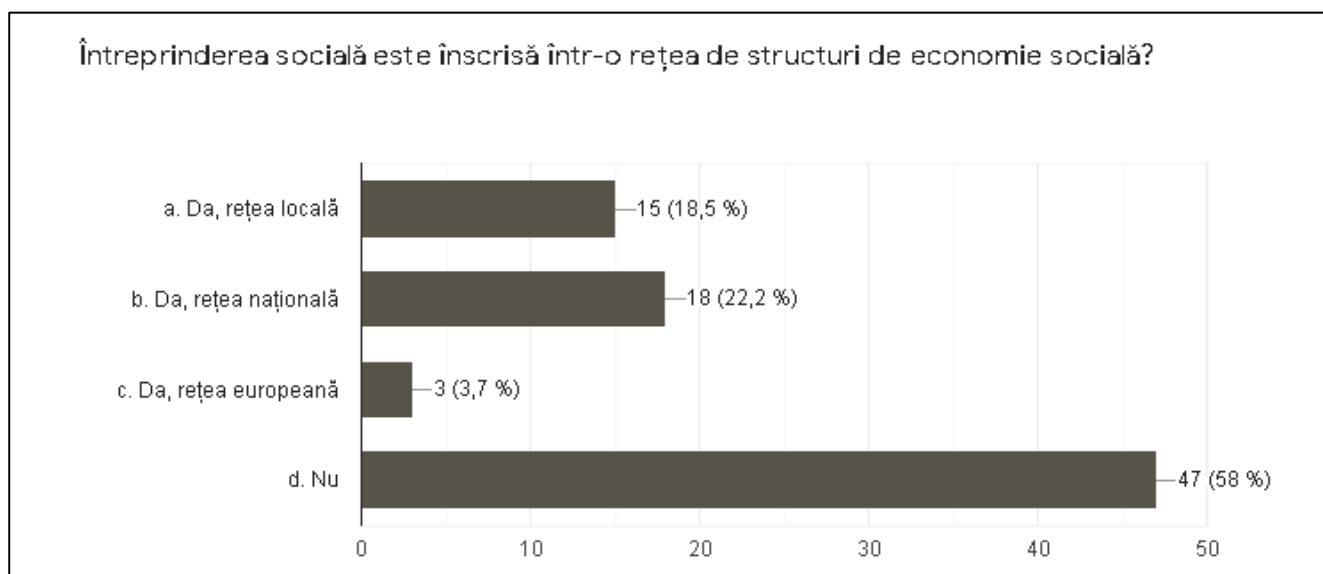
Studiul a mai scos în evidență interesul pentru ES, având în vedere că 65 dintre respondenți (80%) mai cunosc și alte persoane care își doresc să înființeze o întreprindere socială,

Figura 25 - Interesul pentru antreprenoriatul în economia socială



dar și faptul că la momentul aplicării chestionarelor doar 42% dintre IS erau înscrise într-o rețea de structuri de economie socială:

Figura 26 - Apartenența la o rețea specifică a întreprinderilor sociale participante la studiu



IV.3 Economia socială în Regiunea Nord-Est

IV.3.1 Context economic și social

Cunoscută tradițional și istoric sub numele de Moldova, regiunea de Nord-Est a României este un areal unde istoria, cultura și tradițiile s-au îmbinat perfect într-un peisaj rural atractiv. Din punct de vedere geografic și geopolitic, regiunea de Nord-Est face parte din granița de Est a Uniunii Europene și a NATO, fiind văzută ca una din cele mai puțin dezvoltate regiuni ale UE.



RNE este cea mai mare regiune de dezvoltare a României sub aspectul numărului de locuitori și al suprafeței deținute. Aceasta este compusă din următoarele județe: Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui.

Conform rezultatelor ultimului Recensământ al Populației, RNE avea o populație totală de 3302.2 mii persoane, fiind astfel cea mai populată regiune a țării⁵¹.

Conform clasificării localităților din Legea nr. 350/2001 cu modificările și completările ulterioare, regiunea include:

- 2 localități de rangul I (municipii de importanță națională, cu influență potențială la nivel european) – Municipiile Iași și Bacău.
- 15 localități de rang II (municipii de importanță interjudețeană, județeană sau cu rol de echilibru în rețeaua de localități) - Bârlad, Botoșani, Câmpulung Moldovenesc, Dorohoi, Fălticeni, Huși, Moinești, Onești, Pașcani, Piatra Neamț, Rădăuți, Roman, Suceava, Vaslui, Vatra Dornei,
- 29 localități de rang III (orașe):
 - Buhuși, Comănești, Dărmănești, Slănic Moldova, Târgu Ocna – județul Bacău,
 - Bucecea, Darabani, Flămânzi, Săveni, Ștefănești – județul Botoșani,
 - Hârlău, Podu Iloaiei, Târgu Frumos – județul Iași
 - Bicaz, Roznov, Târgu Neamț – județul Neamț

51

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=9459&acro=Imi&lang=ro&countryId=RO®ionId=RO2&nuts2Code=RO21&nuts3Code=null®ionName=Nord-Est>

- Broșteni, Cajvana, Dolhasca, Frasin, Gura Humorului, Liteni, Milisăuți, Salcea, Siret, Solca, Vicovu de Sus – județul Suceava
- Murgeni, Negrești – județul Vaslui
- 506 localități de rang IV (sate reședință de comună)
- 1974 localități de rang V (sate componente ale comunelor și sate aparținând municipiilor și orașelor).

Conform Strategiei de dezvoltare teritorială a României 2035, la nivel național, o serie de teritorii pot fi încadrate în categoria axelor de dezvoltare (definite ca fâșii, culoare sau coridoare care concentrează așezări umane, activități antropice sau fluxuri de materie, energie și informație), datorat avantajului competitiv câștigat de pe urma unei accesibilități ridicate față de ariile învecinate. Dintre acestea menționăm pe cele care figurează și în regiune:

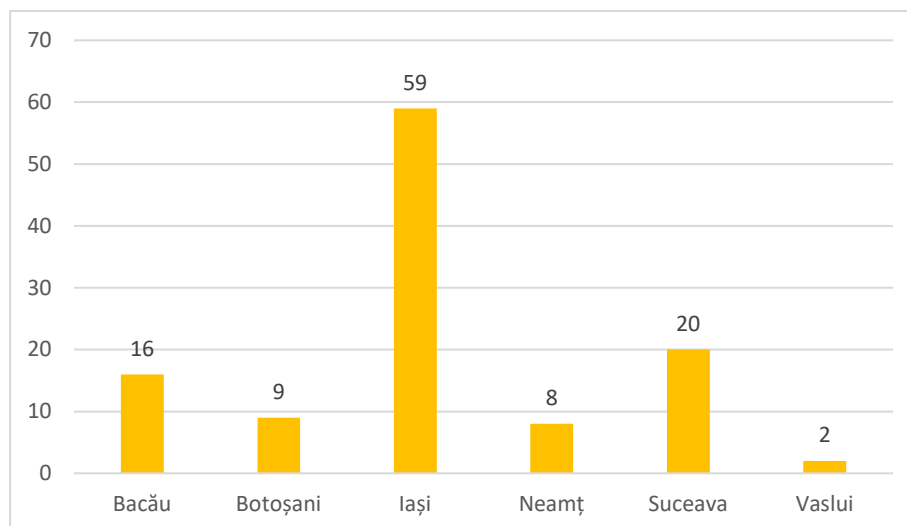
- Axe cu potențial de dezvoltare interregionale: Iași – Bacău – Brașov;
- Axe cu potențial de dezvoltare la nivel intraregional: în lungul coridoarelor hidrografice – Văile Siretului, Bistriței sau Trotușului; în lungul coridoarelor geomorfologice, așa cum este cazul culoarului depresiunilor intramontane din Carpații Orientali: aliniamentul Vatra Dornei – Câmpulung Moldovenesc – Gura Humorului.

IV.3.2 Economia socială din Regiunea Nord-Est în cifre

În cele ce urmează sintetizăm datele din *Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România*, care este administrat de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă și cuprinde informații la data de 31.12.2020 cu privire la IS și întreprinderile sociale de inserție înregistrate conform legii 219/2015 în România.

La finalul anului 2020, în Registrul Unic al Întreprinderilor Sociale din România, în RNE figurau 114 de IS active. Județul cu cele mai multe IS active (59) este Iași.

Figura 27 - Numărul de întreprinderi sociale active în fiecare județ din RNE⁵²



Cele mai multe IS (86%) sunt organizate ca SRL-uri (alte categorii de persoane juridice), 10% sunt Asociații, iar restul de 4% reprezintă Fundații, Case de ajutor reciproc, Societăți cooperative de gradul 1 sau Federații.

Tabelul 4 - Distribuția întreprinderilor sociale după forma de organizare⁵³

Forma de organizare	Număr întreprinderi sociale active	%
Alte categorii de persoane juridice	99	87%
Asociații	9	8%
Societăți cooperative de gradul 1	3	3%
Fundații	2	2%
Federații	1	1%
Total	114	

De remarcat este faptul că majoritatea întreprinderilor din RNE sunt proaspăt înființate, 92% dintre acestea având o vechime de până la un an:

Tabelul 5 - Distribuția întreprinderilor sociale după vechime⁵⁴

Vechime	Număr întreprinderi sociale active	%
până 1 an	105	92%
2 ani	1	1%
3 ani	3	3%
4 ani	5	4%
Total	114	

⁵² Registrul Unic al întreprinderilor Sociale din România, actualizat decembrie 2020

⁵³ Idem

⁵⁴ Idem

În Registrul din decembrie 2020, doar 2 din totalul de 114 de întreprinderi active din RNE declară un număr de angajați, pentru restul nu figurează nici o informație sau numărul de angajați declarați este 0.

IV.3.3 Puncte tari și puncte slabe

Puncte tari

- Deschiderea față de ES și relativa noutate a conceptului în spațiul public;
- Potențial de dezvoltare a sectorului ES;
- Vizibilitate în creștere;
- Creșterea continuă a numărului de inițiative de tip responsabilitate socială / ES și de bune practici în acest domeniu la nivel național;
- Numărul mare de posibili beneficiari ai întreprinderilor sociale;
- Prin cooperare, membrii entităților de ES ating anumite obiective comune care nu pot fi realizate individual;
- Reducerea costurilor prin intermediul rețelelor de ES; membrii împart costurile de cercetare de piață, respectarea legislației de mediu, tehnice sau de formare pentru angajați și astfel dezvoltarea în comun a producției și pătrunderea pe piață devin obiective fezabile;
- Puterea de negociere mai mare asupra prețului produselor sau forței de muncă față de situația în care producătorul sau lucrătorul este singur și negociază individual;
- Investiție inițială plătită în proiect cu finanțare sau co-finanțare nerambursabilă;
- Training în domeniul antreprenoriatului social pentru o parte din personalul implicat în activitatea IS.
- Importanța acordată ES și responsabilității sociale la nivel european și internațional;
- Creșterea interesului pentru ES în România;
- Oportunitățile de finanțare pentru inițiative de ES oferite de Uniunea Europeană
- Oportunități de dezvoltare și implicare în piața europeană/internațională pentru entitățile ES;
- Oportunitatea de a învăța, prelua și adapta modele de bune practici și lecții învățate din experiența altor state mai dezvoltate;
- Accesul la noi tehnologii care să îi permită lucrătorului în ES să treacă de la practici tradiționale la unele mai productive;
- Posibilități de încheiere de parteneriate publice și private;
- Externalizare de servicii;
- Idei de servicii noi, de dezvoltat (spații verzi, curățenie)

- Implicare voluntari;
- Evenimente organizate pe tema ES (seminarii, grupuri de lucru, conferințe, sesiuni de formare și pregătire).

Puncte slabe/ Vulnerabilități

- Cunoașterea insuficientă a conceptului de ES, antreprenoriat social și responsabilitate socială;
- Cunoașterea insuficientă a conceptului de IS;
- Slaba cunoaștere de către potențialii antreprenori a actelor normative care reglementează înființarea și funcționarea entităților ES;
- Cunoașterea insuficientă a avantajelor entităților ES;
- Numărul redus de studii, cercetări și evaluări sociologice ample asupra gradului de cunoaștere și aplicare a ES în România;
- Capacitate redusă de asumare a responsabilității în managementul firmei și de asumare a riscului;
- Cunoaștere limitată a aspectelor juridice și fiscale datorată modificării continue a legilor și a normelor metodologice în vigoare;
- Lipsa de corelarea a diferitelor aspecte din diferite acte normative;
- Competențe tehnice de nivel redus;
- Puține competențe economice;
- Nivel redus al capacității de producție;
- Lipsa unei piețe de desfacere stabilă;
- Nu sunt parte ale unor rețele naționale sau internaționale în special datorită costurilor de înscriere și menținere în rețea, precum și necunoașterii limbilor străine;
- Absența unor politici publice coerente de promovare a ES;
- Suport și implicare insuficientă a autorităților publice locale în promovarea proiectelor de ES;
- Lipsa fondurilor bugetare pentru promovarea ES, antreprenoriat și responsabilitate socială;
- Instabilitatea economică dată de criza economică globală;
- Sustenabilitate firmelor în absența unor linii de finanțare;
- Absența unui management financiar adecvat, a unui „tutore” care să orienteze primele cicluri de viață spre performanță.

IV.3.4 Perspective de dezvoltare ale economiei sociale în Regiunea Nord-Est

Dacă până în anii 2005-2015 ONG-urile au avut acces la o largă varietate de surse de finanțare, adaptate potențialului acestora de a dezvolta servicii pentru beneficiari, odată cu retragerea celor mai activi finanțatori, ONG-urile mici din zonele slab reprezentate au fost afectate de dificultățile accesării fondurilor structurale.

CAR-urile au avut o evoluție diferită, în funcție de tipul acestora. În vreme ce CAR-urile salariaților și-au restrâns activitatea în funcție de evoluția marilor operatori economici sau au fost grav afectate de perioadele de disponibilizări sau închideri ale unor mari întreprinderi, cele ale pensionarilor au fost mai puțin afectate. Restrângerea activității bancare din ultima perioadă încurajează creșterea activității acestora, însă în limite marcate de o prudență mai accentuată în acordarea creditelor. Sectorul poate fi caracterizat ca fiind stabil, cu potențial de creștere. Un alt avantaj este că, în eventualitatea deblocării creditării la nivelul băncilor, activitatea CAR-urilor nu va fi afectată, acestea ținând zone de piață care sunt neglijate de către sectorul bancar.

Evoluția entităților de ES pentru ultimii ani nu este una încurajatoare și nu există forme concrete de suport din partea statului. Dincolo de lipsa unei strategii privind sectorul ES, nu există măsuri clare adresate organizațiilor din domeniul ES. Dintre cele trei tipuri de entități, cooperativele sunt cele care înregistrează cele mai accentuate scăderi ale volumului de activitate și ale numărului de angajați. Îngrijorător este faptul că mediul economic nefavorabil pare să nu fie principala cauză, având în vedere că cifra medie de afaceri și numărul angajaților au scăzut în mod constant în ultimii ani. Cel mai probabil, efectele crizei economice vor fi resimțite în următorii ani, mai ales în cazul cooperativelor care activează în domeniile care au fost cel mai grav afectate (ex., construcții, producție în domeniul textil). Și pentru cooperativele de consum putem estima o accentuare a reducerii activității, având în vedere că majoritatea acestora activează în mediul rural, unde este așteptată o creștere a autoconsumului. Critic este faptul că, prin volumul activităților, cooperativele au un impact redus în raport cu importanța pe care au avut-o înainte de 1989. De asemenea, nu se adresează explicit grupurilor dezavantajate, sectorul cooperației fiind el însuși unul defavorizat, aflat într-o situație dificilă. Nu există forme concrete de suport și nu au fost manifestate intenții de a sprijini activitatea cooperativelor. Sectorul cooperației meșteșugărești, în pofida declinului accentuat din ultima perioadă, asigură un număr semnificativ de locuri de muncă, în special în mediul rural. De asemenea, cooperativele de credit sau casele de ajutor reciproc, deși au adoptat măsuri suplimentare de prudență în activitatea de creditare, constituie o formă de suport pentru persoanele cu venituri reduse, dar și pentru fermierii care se confruntă cu dificultăți temporare în acoperirea cheltuielilor curente. Dincolo de impactul semnificativ pe care îl au pentru protecția

categoriilor sociale vulnerabile sau dezavantajate, potențialul de a dezvolta activități de ES la nivelul celor trei tipuri de organizații este redus. Cazurile în care structurile menționate se adresează nemijlocit creșterii gradului de ocupare pentru grupurile dezavantajate sunt mai degrabă izolate. Ca o caracteristică generală, cu excepția ONG-urilor, celelalte tipuri se adresează indirect categoriilor dezavantajate, fără niciun fel de servicii furnizate susținut și cu scopul reintegrării sociale a acestora. Însă, prin natura activității și a focalizării zonelor de lucru, produc forme de impact indirect semnificative.

ES este un domeniu insuficient exploatat, dar mai ales unul care nu beneficiază încă de atenția necesară în raport cu potențialul semnificativ pentru suportul acordat grupurilor vulnerabile. Este, deja, de notorietate eșecul strategiilor clasice de ocupare și deficiențele sistemelor pasive de ajutor. În RNE, problema nivelului redus de ocupare pe piața muncii are o determinare structurală, generată de inadecvarea cererii de forță de muncă la oferta de forță de muncă din aceste regiuni, pe mai multe planuri:

- din punct de vedere cantitativ, cererea depășind cu mult oferta de locuri de muncă;
- din punct de vedere calitativ: inadecvarea ofertei față de așteptările celor ofertați, în special prin nivelul prea redus al salariului propus, nemotivat ca nivel în raport cu alternativa oferită de combinația de venituri din beneficii sociale și munca în propria gospodărie, respective la negru, în regim zilier sau sezonier.

O pondere importantă în cadrul categoriei persoanelor neocupate o reprezintă cei ce nu au experiența integrării pe piața muncii, în cea mai mare parte femei, autodeclarate casnice, din mediul rural, care au un nivel redus de educație și nu au nicio calificare și care, deși ar accepta să muncească și pentru un salariu sub cel minim pe economie, nu sunt ofertate și nici nu au un comportament proactiv în raport cu integrarea pe piața muncii. Cronicizarea situației de neocupare și precaritate socială și economică, coroborată cu creșterea necesarului de resurse (prin numărul mare de copii din aceste familii), va duce la vulnerabilizarea socială și mai accentuată pe termen scurt și pe termen lung a acestora, prin lipsa de asigurare a riscului de boală și de bătrânețe.

Comportamentul cvasi-pasiv al persoanelor neocupate în raport cu integrarea pe piața muncii, precum și slabă implicare și eficiența foarte scăzută a măsurilor de încurajare a comportamentului proactiv.

Mecanismele actuale pentru facilitarea ocupării în muncă se dovedesc a fi slab eficiente și sunt creditate cu un nivel redus de încredere din partea potențialilor beneficiari. Nivelului redus al ocupării în muncă i se adaugă și lipsa formelor adecvate de suport de asistență socială. România are unul dintre cele mai scăzute niveluri ale cheltuielilor publice sociale (pe ultimul loc în Uniunea

Europeană și la jumătatea mediei europene), iar măsurile de reducere a cheltuielilor publice vor restrânge și mai mult capacitatea statului de a oferi protecție socială celor vulnerabili.

În acest context, ES are rolul de a schimba fundamental mecanismul intervenției de solidaritate unidirecțională, prin promovarea inițiativelor de afaceri care implică solidaritate reciprocă între promotorii acestora, pe baza unui sistem de valori în care procesul decizional democratic și acordarea de prioritate ființei umane, și nu capitalului.

Atragerea autorităților locale în proiectele de dezvoltare comunitară este extrem de importantă pentru succesul acestora, acestea dispunând în general de resurse, în special materiale, care nu sunt utilizate și pe care le pot pune la dispoziția celor care vor să implementeze un proiect la nivel de comunitate. În categoria acestor resurse se includ în special imobile, spații sau terenuri, materiale de construcții etc. Totodată, fie că e vorba de proiecte de infrastructură sau de activități generatoare de venit, autoritățile locale sunt cele care gestionează aplicarea reglementărilor legale în materie de autorizații, eliberarea de certificate etc., astfel încât succesul unui proiect comunitar depinde în mare măsură de cooperarea autorităților. Nu trebuie omis nici factorul politic în ceea ce privește atragerea autorităților locale în proiecte comunitare.

Mai mult, există posibilitatea ca multe comunități să acorde o încredere limitată inițiativelor sociale, determinată de experiențele multiple pe care le-au avut, cu promisiuni neîndeplinite făcute atât de autorități și/sau de alți membri ai propriei comunități. Reticența la promisiuni și neîncrederea subminează capacitatea de dezvoltare a dialogului în vederea identificării oportunităților de dezvoltare a unui proiect la nivel comunitar. Experiențele facilitatorilor implicați în diversele proiecte de dezvoltare comunitară includ adesea situații în care întreg procesul de facilitare a trebuit să fie reluat din cauza apariției de “povești” legate cel mai frecvent de presupuse intenții ascunse ale finanțatorului sau autorităților.

Asigurarea accesului produselor de ES la piață este o condiție de bază pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale. Sărăcia la nivel de comunitate afectează accesul membrilor lor la piețe, fie că este vorba de afaceri pentru profit sau de IS. Similar oricărei afaceri, o IS funcționează pe o piață, adică satisface cererea unor anumite produse sau servicii. În lipsa cererii și a accesului la piețe de desfacere, întreprinderile sociale create prin programe de asistență și dezvoltare comunitară vor supraviețui doar pe perioada derulării respectivelor programe sau proiecte.

Principala preocupare în cazul dezvoltării de IS trebuie să vizeze sustenabilitatea pe termen scurt și mediu a respectivelor activități economice generatoare de venit, să țină cont de amplasarea teritorială și de accesul la o serie de resurse care condiționează dezvoltarea modelelor de ES. Astfel, în cazul comunităților din mediul urban sau din comunele aflate în apropierea orașelor, chiar dacă vorbim de o forță de muncă puțin educată și slab calificată, proximitatea față de piețele de desfacere și accesul la infrastructură constituie un avantaj important pentru potențialele IS, astfel încât problema sustenabilității activității economice se va reduce în principal la tipul și calitatea produselor sau serviciilor oferite. Date fiind și oportunitățile mai mari pe care le oferă piața muncii din urban, întreprinderile de inserție socială constituie probabil principalul tip de unități de ES care ar trebui sprijinite, ele putând asigura tranziția acestor persoane de la șomaj sau ocupare în sectorul informal spre ocuparea pe piața liberă a muncii.

Replicarea unor modele de întreprinderi de inserție socială (inclusiv prin francizare socială) care și-au dovedit sustenabilitatea în alte zone din țară sau în alte țări este probabil cea mai bună soluție în cazul RNE.

În cazul comunităților din sate izolate, greu accesibile, oportunitățile de a dezvolta IS viabile sunt mult limitate de lipsa infrastructurii și implicit de accesul extrem de dificil la potențiale piețe de desfacere. Chiar și în condițiile în care se află resurse naturale pentru care există cerere pe piață (fructe de pădure, plante medicinale, ciuperci, melci, etc.), obstacolele în calea exploatării acestora în cadrul unei IS sunt, în marea majoritate a cazurilor, insurmontabile în absența unor investiții substanțiale, pe de o parte în infrastructura de transport și utilități, iar pe de altă parte în achiziționarea de tehnologie adecvată care să asigure respectarea standardelor și reglementărilor existente în astfel de domenii. În asemenea comunități, cel mai probabil, întreprinderile sociale trebuie să se orienteze spre a oferi bunuri sau servicii care lipsesc de pe piața locală (comuna în care este amplasată și, eventual, alte sate învecinate) și pentru care se poate crea o cerere.

În cazul comunităților în care se practică meșteșuguri sau alte activități tradiționale există un interes scăzut de a-și formaliza activitatea economică. În mod evident formalizarea oricărei afaceri înseamnă o creștere substanțială a costurilor, în primul rând din cauza taxelor care ar trebui plătite. Marea majoritatea a celor care practică astfel de activități economice nu ar putea susține creșterea de costuri presupusă de formalizarea afacerii. În plus, trebuie conștientizat faptul că aceste activități informale reprezintă modul în care își asigură traiul de zi cu zi. Pentru cei mai mulți dintre ei, acestea reprezintă strategii de subzistență și nu de acumulare, astfel încât orice întrerupere a acestor activități pentru a-i implica, de exemplu, în cursuri de calificare sau în activitățile unui grup care să

inițieze o afacere, înseamnă în fapt că ei nu-și mai pot asigura cele necesare traiului pentru o perioadă de timp. Astfel, este necesar ca proiectele de ES să includă suficiente stimulente financiare pentru a-i putea determina pe membrii acestor comunități să participe. Totodată, este necesar ca astfel de proiecte să fie parte a unor intervenții integrate prin care să se asigure și îmbunătățirea accesului la educație, precum și furnizarea de servicii sociale și medicale adecvate.

Nu trebuie omis faptul că potențialele produse sau servicii pe care IS le-ar putea furniza vor întâmpina obstacole serioase în ce privește distribuția lor pe piață. În acest sens trebuie luat în considerare necesitatea unui efort substanțial de marketing care să implice inclusiv sensibilizarea marilor retaileri sau distribuitori în scopul includerii în cadrul programelor de responsabilitate socială și a produselor realizate de IS.

V. Bune practici și acțiuni de sprijin pentru crearea și dezvoltarea unei întreprinderi sociale

V.1 Realizarea studiului de fezabilitate

V.1.1 Inițierea unei afaceri

Inițierea unei afaceri are la bază o motivația puternică, economică și socială, fiind un demers care presupune pasiune, muncă de echipă, susținută de viziunea, carisma, spiritul inovativ, determinarea și abilitățile în afaceri ale inițiatorului. Odată identificate oportunitățile, pentru înființarea unei IS vor fi urmați pași asemănători cu cei necesari pentru orice întreprindere.

Inițierea unei noi afaceri presupune foarte mult efort și implică abilitățile întreprinzătorului. Cu toate că pe parcursul înființării afacerii întreprinzătorul va apela la diferiți experți, în final el este cel care va primi aprecierile pentru succesul afacerii și pentru rezultatele folositoare asupra comunității (înființarea de noi locuri de muncă pentru anumite categorii sociale, inițierea de acțiuni destinate categoriilor sociale, furnizarea de produse și servicii pentru anumite categorii sociale etc.).

IS reprezintă o nouă formă antreprenorială, diferită atât de sectorul public cât și de cel privat, fiind o organizație care oferă răspunsuri antreprenoriale unor nevoi de natură socială, în raport cu dimensiunea acestora.

Primul pas în inițierea unei afaceri este reprezentat de cercetarea condițiilor de reglementare (oportunități administrative/bariere, cadrul legal cu privire la înființarea și falimentul afacerii, reglementările privind piața muncii și securitatea socială, impozitarea veniturilor), a condițiilor de piață (posibilitatea de acces pe piețele locale/naționale/europene, analiza concurenței, legislația privind competitivitatea și concurența loială), accesul la sursele de finanțare (accesarea fondurilor europene și de stat, împrumuturi bancare, atragerea investitorilor, finanțarea prin strângeri de fonduri de la persoanele din comunitate etc.).

Ideea de afacere trebuie transpusă în obiective și rezultate pe termen scurt, mediu și lung, pe care antreprenorul țintește să le atingă. Pornind de la obiective, se vor exprima misiunea, viziunea și valorile întreprinderii, ce vor putea fi utilizate și pentru crearea strategiei de promovare în piață.

V.1.2 Conturarea ideii de afacere și dezbaterea acesteia

Pentru ca o idee să devină oportunitate, această trebuie să fie identificată, localizată în comunitate. Este greșit a se considera că ideea personală de afaceri este mai presus de necesitățile existente pe piața în care vor fi plasate produsele sau în care IS își va desfășura activitatea economică. Este esențial ca ideea de afaceri să se suprapună și să se adapteze specificului zonei unde va activa întreprinderea, precum și a zonei de proveniență a clienților.

Ulterior identificării și localizării, ideea de afaceri va fi evaluată prin diferite modalități: verificarea ideilor în raport cu realitatea de implementare, cuantificarea posibilităților reale de care dispune inițiatorul, efectuarea unei comparații între resursele și mijloacele prezente vs. dorințele și așteptări.

Astfel, ideea de afaceri identificată va avea în vedere următoarele:

- va urmări nevoile comunității (nevoi sociale) și ale pieței cărora li se adresează;
- se va adresa mai ales nevoilor sociale identificate;
- va ține cont de prospectarea pieței deja existente;

În alegerea ideii de afaceri, se va ține cont că unele domenii sunt viabile doar pentru o anumită perioadă de timp pe piață, în timp ce altele sunt mereu solicitate. Pentru o mai bună alegere a ideii de afaceri, se vor avea în vedere următorii indicatori de cercetare:

- Cererea – cuantificarea numărului de consumatori care au/vor avea nevoie de produsul propus;
- Antreprenorul va efectua sondaje pentru a afla cât de necesară este respectiva idee de afaceri și cât sunt dispuși consumatorii să plătească pentru produsul propus;
- Expertiza necesară în domeniu și cooptarea de resurse umane care dețin cunoștințele necesare;
- Resursele disponibile pentru înființarea afacerii (resurse financiare, resurse materiale, accesul la clienți, etc.);
- Profitul estimat care ar putea fi obținut în urma vânzării produsului propus;
- Distribuția produsului la clienți.

V.1.3 Alegerea ideii de afacere

Pentru a face cea mai bună alegere în ceea ce privește ideile de afaceri, acestea trebuie analizate pentru a putea fi selectate cele mai potrivite aptitudinilor antreprenorilor și oportunităților locale, dar și cu potențial de a produce un volum ridicat de vânzări.

O idee de afaceri are succes în măsura în care este clar ce nevoie a consumatorilor satisface și cum o satisface. Este esențial să răspundă la următoarele întrebări: *"Care este beneficiul consumatorului? Ce problemă rezolvă?"*.

O idee de afaceri are valoare economică în măsura în care există consumatori pe piață pentru produsul sau serviciul respectiv. Este esențial ca la alegerea ideii de afaceri să fie pusă întrebarea *"Care este piața?"*.

O bună idee de afaceri poate identifica mecanismele prin care va genera venituri și va putea supraviețui pe piață. Este esențial să fie pusă întrebarea *"Cum va face bani?"*.

Ideile de afaceri pot fi identificate și din alte surse, precum: experiența personală (în urma călătoriilor, experiențe de muncă), experiența comunități din care face parte antreprenorul (analiza situației existente la nivelul comunității: avantaje, lipsuri, nevoi, modalitatea de a răspunde la acestea), experiența altor persoane sau a altor comunități, discuții cu părți co-interesate, participarea la cursuri de specialitate, alte surse (ghiduri, studii de caz, rapoarte, documentare internet, etc.).

Pentru ca o idee de afacere să fie bună, trebuie să îndeplinească următoarele caracteristici:

- rezolvă o problemă;
- poate fi încadrată în piață;
- poate genera venituri.

Produsul/serviciul furnizat de IS trebuie să fie clar delimitat. Pentru aceasta, este necesar să fie identificate nevoile consumatorilor la care răspunde produsul/serviciul IS.

Succesul IS depinde de stabilirea prețului pentru produsul/serviciul oferit. Pentru aceasta se va realiza un studiu pentru a afla ce preț poate fi cerut de la consumatori. Este important ca prețul stabilit să corespundă celui pe care consumatorul este pregătit să îl plătească. În stabilirea prețului

se ține cont de costul de producție al produsului respectiv, deoarece prețul trebuie să acopere costul, iar diferența dintre acestea o reprezintă profitul întreprinderii. În stabilirea prețului unui produs se va ține cont, în primul rând, de valoarea pe care produsul o are pentru consumator.

În stabilirea prețului, antreprenorul poate apela la mai multe strategii și tactici, precum: preț premium (preț ridicat pentru un produs sau un serviciu de foarte bună calitate), preț de penetrare (preț scăzut pentru a-și crea o cotă de piață), preț economic (preț scăzut pentru produse standard, fără valoare adăugată), preț de smântânire (prețuri ridicate la lansarea produsului/serviciului pentru ca mai apoi să coboare), preț psihologic (pentru a determina o reacție emoțională mai mult decât rațională), prețul de volum (preț mai avantajos pentru o cantitate mai mare), preț variabil (valabil pentru produsele și serviciile de extrasezon), preț geografic (prețuri diferite ale aceluiași produs în funcție de zona de vânzare).

Înainte de a cumpăra produsul, consumatorii trebuie să îl cunoască. La nivelul IS se va realiza o estimare privind nevoia de publicitate în raport cu nevoia de timp. Costurile de publicitate vor fi acoperite de către întreprindere. Modalitatea de publicitate aleasă trebuie să fie vizibilă, să ofere informații, să atragă consumatorii și să fie convingătoare. Consumatorii trebuie să identifice care sunt avantajele produsului/serviciului furnizat și care este beneficiul lor în urma cumpărării.

Înainte de a calcula costurile (fixe, respectiv variabile), este stabilită unitatea de măsură pentru produsul/serviciul respectiv. Costurile fixe sunt suportate în mod regulat și nu depind de nivelul vânzărilor (de exemplu, chiria, utilitățile, echipamentele, salariile etc.). Indiferent cât de mult vinde într-o lună IS, va trebui să plătească chirie, utilități etc. Costurile variabile sunt direct legate de numărul de produse sau servicii vândute (de exemplu, costul materialelor, al livrării produselor respective, etc.).

Pentru a preîntâmpina unele obstacole și a rezolva unele situații ce pot interveni pe parcurs, se va face o analiză a riscurilor. Riscurile pot fi interne (insuficienți angajați calificați, plecarea unui membru cheie al echipei) sau externe (vânzarea doar a unei jumătăți din cantitatea preconizată, retragerea unui furnizor cheie, un client important nu plătește la timp facturile, etc.).

Odată aleasă ideea de afacere și efectuarea cercetărilor referitoare la condițiile de reglementare, de piață și de acces la sursele de finanțare, va fi identificată forma juridică de organizare a viitoarei IS, va fi ales tipul de proprietate (asociat unic, parteneriat, etc.), se va asigura protejarea ideilor inovative înainte de a le face cunoscute (pentru ideile noi care nu există pe piață), se va asigura dezvoltarea abilităților în domeniul afacerilor, se va asigura înțelegerea mecanismelor de piață și a

stării pieței la un moment dat, va fi cunoscută concurența și poziția pe care o va avea întreprinderea în raport cu aceasta.

V.2 Elaborarea planului de afaceri

V.2.1 Planul de afaceri

Planul de afaceri are rolul de a proiecta drumul parcurs de o afacere de la inițiere la dezvoltare, fiind un instrument esențial de planificare, de urmărire a modului de îndeplinire a obiectivelor întreprinderii și conține o serie de date demonstrative privind activitățile și strategiile ce urmează a fi desfășurate în vederea atingerii unor rezultate cuantificabile.

Planul de afaceri are două mari tipuri de utilizări:

- stabilirea unei linii interne de management și strategie;
- obținerea de finanțare, încheierea de parteneriate.

În raport cu scopul pentru care este creat planul de afaceri, acesta va fi adaptat și va reprezenta aspectele elocvente care vor conduce la îndeplinirea acțiunilor propuse în conținutul său. Fie că este un document rezumativ sau un document detaliat, planul de afaceri va fi convingător în explicarea unor aspecte precum: activitatea economică abordată de întreprindere, strategiile de management, de marketing, rezultatele financiare urmărite, estimarea și eşalonarea investițiilor necesare a fi efectuate.

Pentru planul de afaceri nu există o structură de referință standard, oferind posibilitatea ca antreprenorul să acorde atenție ridicată aspectelor specifice care diferențiază afacerea proprie de altele, prezentând succint și cuantificabil pașii pe care îi va urma în dezvoltarea pe termen scurt, mediu sau lung a firmei.

Planurile de afaceri realizate pentru întreprinderi deja existente vor include istoria afacerii, stadiul actual al întreprinderii și rezultatul final ce va fi obținut după modificările și investițiile ce urmează a fi realizate.

Înainte de elaborarea unui plan de afaceri vor fi stabilite direcțiile principale ale afacerii, care vor crea o imagine de ansamblu asupra resurselor materiale, umane și financiare necesare investiției. Astfel, va fi obținut și un preț de referință pentru produsul/serviciul furnizat, rezultat în urma

estimării cantității intenționate a fi produsă și vândută, identificării produselor/serviciilor ce vor fi furnizate și stabilirii procesului de producție al firmei.

V.2.2 Conținutul planului de afaceri

Planul de afaceri este considerat ca fiind o hartă a întreprinzătorului, având menirea să ajute în îndeplinirea obiectivelor și în oferirea unor repere constante referitoare la direcția afacerii.

Planul de afaceri cuprinde mai multe capitole distincte, în cadrul cărora sunt prezentate detaliat diferite aspecte ale afacerii care se intenționează a fi dezvoltată.

Conținutul unui plan de afaceri poate fi organizat după următoarea structură:

- a. Date de identificare: numele firmei, tipul firmei (forma juridică), adresa, obiect principal de activitate, obiecte secundare de activitate;
- b. Viziunea/valorile/misiunea/obiectivele și strategia firmei;
- c. Resurse umane, producția, costuri de operare, distribuția;
- d. Produsul/piața și concurența;
- e. Strategia de marketing: target de piață, valorile produsului, promovare, preț, livrare;
- f. Activitățile și rezultatele preconizate;
- g. Investiții necesare, proiecții financiare;
- h. Costuri de lansare estimate,;
- i. Venituri și cheltuieli estimate pentru următorii 3 ani, bilanțul contabil, previzionarea fluxurilor de numerar;
- j. Indicatori financiari;
- k. Riscurile afacerii.
- l. Alternative de finanțare;
- m. Anexe (în această secțiune vor fi atașate datele suplimentare asupra cărora s-a făcut referire în conținutul planului de afaceri).

V.2.3 Etapele planului de afaceri

O abordare corectă a planului de afaceri urmărește identificarea și stabilirea poziției pe care se dorește a se situa întreprinderea în mediul ambiant (stabilirea misiunii, a obiectivelor urmărite, a avantajului competitiv al produsului/serviciului furnizat), determinarea concretă a modalităților de îndeplinire a indicatorilor propuși (identificarea și stabilirea strategiei pentru realizarea

obiectivelor), efectuarea unei analize a situației economico-financiare a întreprinderii (în cazul în care aceasta este deja înființată).

Etapele elaborării planului de afaceri:

a. Colectarea informației

În cadrul acestei etape se vor culege date și informații referitoare la afacere (ceea ce se dorește a fi realizat), piață (cui i se va adresa afacerea, potențialii concurenți, cota de piață estimativ, canalele de distribuție utilizate etc.), managementul afacerii (urmărirea și conducerea afacerii), fondurile financiare necesare (din punct de vedere al provenienței, utilizării și posibilității recuperării acestora).

b. Stabilirea schemei planului

Planul de afaceri trebuie să cuprindă suficiente informații, să fie simplu, concis, adaptat strict necesităților pentru care a fost elaborat, obiectivele stabilite să fie clare, convingătoare, ideile trebuie să fie structurate în capitole distincte, în funcție de aspectele specifice ale afacerii.

c. Determinarea tipului de plan

În funcție de scopul lor, planurile de afaceri pot fi inițiale (elaborate pentru inițierea unei afaceri), strategice (elaborate pentru dezvoltarea afacerii pe termen mediu sau lung), respectiv pentru obținerea unui împrumut bancar, a unor finanțări.

În măsura în care vizează dezvoltarea unei afaceri existente, obținerea unei finanțări, planul de afaceri are un rol esențial în realizarea efectivă a dezvoltării vizate, a obiectivelor propuse și planul va include și date semnificative despre rezultatele anterioare obținute de firmă.

d. Împărțirea responsabilităților.

Necesitatea elaborării unui plan de afaceri pornește de la:

- Ideea de afacere a unui antreprenor care își asumă riscuri cu scopul obținerii unui anumit profit;
- Activități care pentru a fi implementate necesită alocare de resurse materiale;
- Condițiile unui mediu de afaceri căruia i se adresează respectiva idee;
- Instrumente/strategii care sunt integrate activităților pentru atingerea profitului.

Sumarul executiv al unui plan de afaceri (descrierea succintă):

- Strategiei companiei pentru a avea succes;
- Contextului pieței (ceea ce conferă valoare adăugată întreprinderii);
- Produsul/serviciul furnizat;
- Calificările resurselor umane cooptate în echipa de management, care pot susține succesul întreprinderii;
- Datele financiare din trecut și cele prognozate (venitul anual și venitul net pentru ultimii 5 ani);
- Suma de fonduri necesară și detalierea modului în care vor fi utilizate fondurile;
- Alte informații privind perspectivele afacerii.

V.3 Gestionarea afacerii

V.3.1 Managementul afacerii

Strategia de management, sub aspectul coordonării și organizării activității, determină reușita și stabilitatea unei afaceri. Managementul reprezintă o verigă destul de importantă, fiind structura care definește cadrul general al întreprinderii. Astfel, managementul este definit ca fiind un proces ce urmărește atingerea unor anumite scopuri propuse, prin realizarea unor activități stabilite, într-un anumit interval de timp.

Din prisma tipului de management abordat, sistemele afacerilor pot fi deschise (comunicante cu exteriorul, transparente) sau închise (comunicarea cu exteriorul este reglementată, informația fiind centralizată), ceea ce conduce la o abordare a strategiei de marketing de tip inovativ – orientată spre satisfacerea nevoilor clientului, sau care vizează doar obținerea / menținerea cotei de piață și a unui anumit profit.

V.3.1.1 Managementul și funcțiile acestuia

Funcția de planificare

Planificarea include procedura de stabilire a scopurilor obiective (obiective strategice) și selecția traseului viitor al IS, în vederea realizării acestor scopuri. De asemenea, planificarea este axată pe viitor și stabilește ce ar trebui făcut și în ce mod.

Planurile pe termen scurt, la fel ca și cele pe termen mediu, derivă din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an și au un impact mai mare asupra activității zilnice a managerilor decât planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajaților.

Planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie făcut?
- Când trebuie făcut?
- Unde trebuie făcut?
- De către cine trebuie făcut?
- Cum trebuie făcut?
- Cu ce resurse trebuie făcut?

În mediul competitiv și în permanenta schimbare al zilelor noastre, o organizație nu poate avea succes decât dacă managerii săi știu cum să răspundă acestor întrebări în procesul de planificare.

Fiecare persoană din organizație trebuie să știe ce trebuie să realizeze, dar și cum, unde, cu ajutorul cui trebuie să facă acest lucru și de ce resurse dispune în acest sens.

Planurile strategice. Acestea influențează întreaga organizație, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare și sunt prin definiție pe termen lung. Planurile strategice descriu misiunea și scopul organizației și decid care trebuie să fie obiectivele organizaționale.

Procesul planificării începe cu declararea formală a misiunii, care stabilește direcția și premisele planificării firmei. Sunt determinate apoi obiective strategice ale companiei și este creată baza pentru planurile operaționale ale organizației. Stabilirea misiunii și planurilor strategice ale organizației reprezintă punctul de plecare pentru procesul de planificare la nivelul întregii organizații.

Atunci când încep procesul de **planificare strategică**, managerii trebuie să stabilească fundamentul pe baza cărora se vor desfășura celelalte procese manageriale. Principala temelie o constituie stabilirea viziunii, a direcției pe care se va orienta organizația. Obiectivele finale ale organizației trebuie exprimate în mod clar și cuprinse într-o declarație a misiunii organizației, care trebuie să țină cont atât de valorile conducerii, cât și de nevoile angajaților, clienților sau consumatorilor.

Pașii de realizare a planificării strategice pot fi rezumați astfel:

Pasul 1. Declararea misiunii IS

Pasul 2. Formularea obiectivelor

Pasul 3. Analiza ramurii, a oportunităților și a amenințărilor

Pasul 4. Analiza mediului intern (Puncte forte și puncte slabe)

Pasul 5. Identificarea nevoilor de schimbare

Pasul 6. Opțiuni și decizii strategice

Pasul 7. Implementarea

Pasul 8. Evaluare și control.

Planurile operaționale

În timp ce planurile strategice stabilesc cadrul general al planificării în organizație, planurile operaționale acoperă un domeniu mai restrâns, fiind orientate spre activitățile zilnice sau lunare ce trebuie efectuate pentru îndeplinirea planurilor strategice și atingerea obiectivelor strategice. Planurile operaționale au în general drept obiect alocarea de resurse și programarea activităților.

Planuri operaționale care pot fi realizate se referă la:

- **Planuri de marketing**, orientate spre vânzarea și distribuirea produselor sau serviciilor companiei;
- **Planuri de producție și aprovizionare**, orientate spre facilitățile, aspectul, metodele și echipamentele de care este nevoie pentru ca produsul destinat vânzării să fie realizat;
- **Planuri financiare**, orientate spre gestionarea fondurilor de care o firmă dispune și spre obținerea de fonduri necesare implementării planurilor strategice;
- **Planuri de personal**, orientate spre recrutarea, selecția, integrarea și instruirea resurselor umane de care are nevoie organizația.

Bugetul anual

Redactarea bugetului anual reprezintă primul instrument de proiectare și planificare pentru întreprinderi. Bugetul traduce în unități economice diferitele mărimi ale întreprinderii (personal, materii prime, vânzări, rezerve etc.). Bugetul reprezintă prevederea și planificarea veniturilor și a cheltuielilor care acoperă de obicei o perioadă de un an. De exemplu, sunt menționate cele mai importante categorii de mărimi, incluse de obicei în buget:

- Vânzările (produse și servicii);
- Costul bunurilor vândute (materiale de producție, remunerații pentru personalul din producție, cheltuieli generale, rezerve, achiziții etc.);
- Cheltuielile vânzărilor și dispunerii produselor (salarii, reclama etc.);
- Cheltuielile administrative;
- Diferitele cheltuieli;
- Rezultatul perioadei.

Avantajele planificării pe termen lung

În ciuda dificultății de netăgăduit privind formarea și aplicarea, planificarea pe termen lung are multe beneficii pentru întreprindere:

- Asigură o funcționare coerentă și integrată a întreprinderii;

- Asistă în abordarea crizelor, care pot fi create în cursul perioadei de planificare, și astfel sunt evitate greșelile costisitoare pentru întreprindere;
- Asistă controlul managementului, datorită introducerii de standarde;
- Stimulează moralul angajaților și creează condiții de securitate și stabilitate;
- Facilitează în continuare buna funcționare a întreprinderii.
-

Durata planificării

Perioada de timp la care se referă planificarea este legată de nivelul administrației care se preocupă cu realizarea planificării:

- Până la 2 ani, se consideră că planificarea este pe termen scurt;
- De la 2 până la 5 ani, planificarea este pe termen mediu;
- Pe o perioadă de peste 5 ani, planificarea este pe termen lung.

Funcția de organizare se referă la repartizarea muncii între domeniile și secțiile întreprinderii, și anume, lucrările pe care trebuie să le efectueze lucrătorii, repartizarea responsabilităților și sarcinilor, deciziile care trebuie luate și relațiile care trebuie menținute între lucrători.

Principiile de bază care trebuie să guverneze organizarea unei întreprinderi sunt următoarele:

- Principiul de stabilire a scopurilor obiective;
- Principiul de funcționare;
- Principiul de segmentare;
- Principiul specificității;
- Principiul atribuirii conducerii și responsabilității;
- Principiul limitelor de control;
- Principiul de separare a funcțiilor.

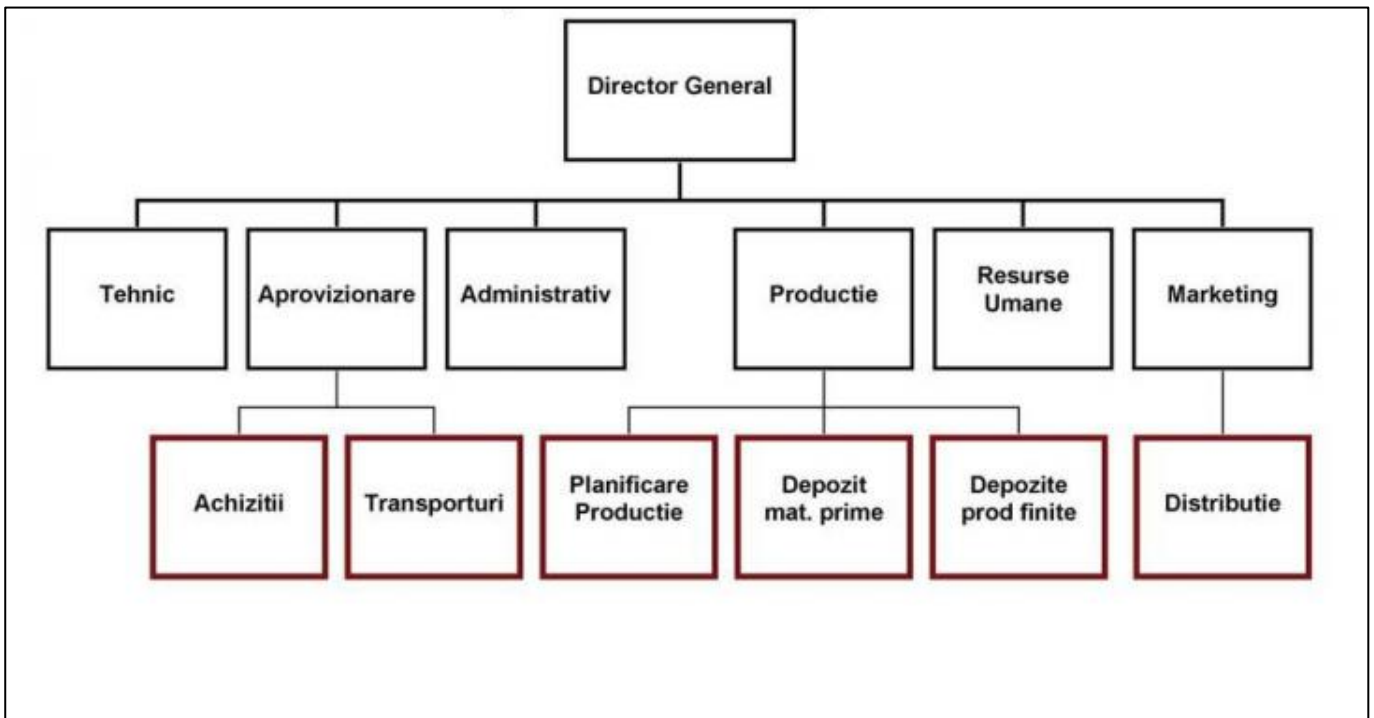
Aplicarea metodei logice în procesul de organizare a unei întreprinderi este prezentată în următoarele etape:

- Stabilirea scopurilor obiective (obiectivelor strategice) ale întreprinderii;
- Configurarea politicii, obiectivelor de producție și a planurilor de acțiune specifice;
- Identificarea activităților necesare pentru realizarea obiectivelor și a scopurilor obiective;
- Enumerarea și clasificarea acestor activități;
- Gruparea activităților în funcție de resursele disponibile (umane, materiale etc.) în vederea valorificării mai bune a acestora;
- Responsabilități care sunt atribuite liderului fiecărei echipe, astfel încât să aibă puterea de a executa activitățile echipei;

- Coordonarea acestor echipe la nivel unitar, orizontal și vertical, cu relații de putere și sisteme de flux de informații (crearea unei structuri organizaționale).

Organigrama este o reprezentare schematică a structurii organizatorice a întreprinderii, și anume a structurii ierarhice în care se prezintă atât diferitele aspecte ale întreprinderii cât și relațiile corespunzătoare.

Figura 28 – Exemplu de organigrama



Funcția de conducere

Funcția de conducere este, probabil cea mai complexă operațiune care trebuie executată de un manager, deoarece exercitarea acesteia include toate activitățile proiectate pentru a încuraja persoanele să coopereze în mod eficient și eficace. Conducerea este capacitatea, arta sau procedura de a influența alte persoane, în vederea colaborării eficiente pentru realizarea unui obiectiv comun.

Conducerea centralizată și descentralizată

Avantajele exercitării centralizate a conducerii sunt :

- Asigură cel mai mare control în întreprindere;
- Administrația unei întreprinderi poate să-și impună opiniile astfel încât performanța cadrelor sale să fie conformă cu standarde de performanța specifice;
- Asigura o economie mai mare privind dotarea întreprinderii și, prin urmare, în ceea ce privește cheltuielile;

- Se accelerează utilizarea mai bună a mecanismelor și, în general, a echipamentului.

Dezavantajele exercitării centralizate a conducerii sunt :

- Determina o reducere a inițiativei personalului dar și presiune asupra nivelelor inferioare de administrație;
- Determină o creștere a fenomenului de birocrație și o comunicare redusă;
- Se observă întârzieri în luarea deciziilor, deoarece avizul trebuie să fie transferat de la nivele superioare către cele inferioare;
- Se creează frecvent dificultăți în exercitarea controlului, deoarece regulamentele interne de funcționare de multe ori sunt elaborate de persoane care nu sunt familiarizate pe deplin cu condițiile de muncă ale acelor care trebuie să le aplice.

Funcția de coordonare

Termenul de «coordonare» înseamnă unirea efortului prin care toate activitățile diferitelor secții ale unei întreprinderi depun eforturi pentru realizarea scopurilor obiective comune. Necesitatea de coordonare a acțiunii specifice individuale, provine din diferența de opinie care, în mod natural, există într-un grup de oameni în ceea ce privește modul de realizare a obiectivelor echipei.

Coordonarea se realizează prin relațiile umane între angajații care au diferite locuri de munca, atât în organizarea orizontală cât și în cea verticală, în cadrul întreprinderii. Exercițarea funcționării coordonării este necesară în primele etape ale organizației și administrației, în special în faza de planificare și configurare a politicii întreprinderii.

Metodele de coordonare:

- Contactul personal între manager și personal este cel mai eficient mijloc de comunicare și coordonare;
- Comunicarea scrisă (înregistrarea proceselor, emiterea anunțurilor, etc.);
- Ședințele sau/și ședințele în grup reprezintă un mijloc foarte eficient de coordonare;
- Formarea comitetelor care, în mod periodic, se reunesc și examinează problemele cu care se confruntă întreprinderea.

Funcția de control

Controlul este procedura pe baza căreia este evaluată performanța și se efectuează acțiuni de corectare, necesare în cadrul întreprinderii. Controlul este corelat cu planificarea datorită faptului că evaluează modul în care sunt utilizate resursele într-o întreprindere, ia măsuri corective atunci când este necesar și planifică utilizarea cea mai eficientă a resurselor în viitor.

Controlul este aplicat la toate nivelele de management ale unei întreprinderi și este necesar pentru a preveni problemele, să readapteze programele și să ia măsuri corective acolo unde este necesar. Procedura de control este aceeași, independent de secția întreprinderii, se aplica și include următoarele etape:

- Stabilirea standardelor de performanță. Întreprinderea stabilește obiectivele pentru fiecare zonă care este vitală pentru existența acesteia. Standardele pot fi bazate pe performanța anterioară, pe criza administrației sau pe analize tehnice. De fapt, standardele sunt măsuri de comparație.
- Măsurarea performanței. În aceasta etapa se efectuează măsurarea performanței cu date cantitative și calitative.
- Evaluarea performanței. În aceasta etapa se efectuează o comparație a performanței cu standardele stabilite.
- Valorificarea informației. În această etapă se realizează feedback în întreprindere și luarea măsurilor corective în cazul în care nu a fost posibilă realizarea standardelor de performanță.

Există o varietate de metode de control care pot fi utilizate. Cele mai răspândite metode de control sunt următoarele:

- Controale permanente;
- Controale temporare;
- Controale ocazionale;
- Controale ale proiectelor speciale.

Sistemul de management al calității

IS poate adopta un Sistem de Management al Calității, ca parte integrantă a strategiei generale de dezvoltare. Proiectarea și implementarea unui Sistem de Management al Calității în interiorul întreprinderii, are în vedere nevoile:

- membrilor candidați ai IS pentru asistență și educație;
- instituțiilor locale (Autorități locale, Municipality etc.) pentru a contribui prin servicii de utilități în organizațiile gestionate în conformitate cu legea;
- populației locale pentru a consolida încrederea sa în structurile de ES, care pot completa instituțiile publice în ceea ce privește furnizarea serviciilor social-utile.

IS, prin proiectarea și implementarea unui Sistem de Management al Calității trebuie să aibă ca obiectiv principal îmbunătățirea funcționării acesteia, respectarea așteptărilor clienților și stabilirea unui flux logic în desfășurarea activităților de producție. Sistemul de Management al Calității care poate fi adoptat de o IS este ISO 9001: 2000.

Motivele pentru care o IS trebuie să adopte un Sistem de Management al Calității sunt legate de necesitatea de a:

- dispune un instrument de management pentru implementarea politicii pentru calitate și verificarea îmbunătățirii continue a serviciilor prestate;
- oferi un instrument de evaluare privind capacitatea să de a respecta anumite specificații și criterii;
- oferi pe baza de încredere către agențiile corespunzătoare, toate datele necesare, care se referă la controale, recertificări etc.

V.3.2 Etapele dezvoltării managementului afacerii

Pentru demararea unei afaceri, antreprenorul trebuie să aibă în vedere primii pași de management, după cum urmează:

- Definirea profilului afacerii – structura afacerii, stabilirea și urmărirea obiectivelor propuse, planificarea atingerii rezultatelor;
- Dezvoltarea la nivelul întreprinderii a activităților proprii – în funcție de forma aleasă (instrumente pentru start-up, stabilirea planului de activități, dezvoltarea propriu-zisă a activităților);
- Realizarea analizei SWOT (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări; importanța aplicării analizei SWOT);
- Tipuri de resurse necesare (inventarierea resurselor necesare pentru demararea afacerii, identificarea resurselor alternative și utilitatea acestora, organizarea și gestionarea resurselor, identificarea și recrutarea resurselor umane, definirea tehnologiei necesare în funcție de specificul afacerii).
- Dezvoltarea treptată a instrumentelor de management și de conducere a afacerii:
 - Procesul creativ;
 - Etapa de incubare;
 - Etapa de generare/mediere;
 - Etapa decizională;
 - Etapa de exploatare:
 - Stabilirea, pentru fiecare activitate, a obiectivelor, a rezultatului final așteptat și a pașilor care trebuie urmați pentru atingerea rezultatului;
 - Împărțirea activității în sarcini, subsarcini și stabilirea rezultatelor intermediare;
 - Diagrama GANTT a activității;

- Diagrama responsabilității.

V.3.3 Tipuri de management

În funcție de obiectivele și structura afaceri, managementul se va adapta nevoilor și situațiilor prezente în vederea soluționării acestora. Pentru stabilitatea afacerii, este vital ca stilul de management să fie consecvent, echilibrat, orientat spre rezultate și raportat la o planificarea a activităților în timp. Având în vedere că activitățile desfășurate au dimensiuni diferite, se solicită implementarea mai multor modele/referințe de management, prin combinare.

În activitățile societăților mici și mijlocii pot fi folosite modele/instrumente de management, precum:

a) Procesul Osborn Parnes – Rezolvarea Creativă a Problemei (RCP):

- stabilirea obiectivelor;
- stabilirea datelor (sau faptelor);
- formularea problemei;
- generarea ideilor;
- alegerea soluției;
- acceptarea soluției.

b) Diagrama GANTT a activității:

- definirea activităților de executat;
- determinarea perioadei activității;
- planificarea secvențială a activităților;
- definirea legăturilor dintre activități.

c) Procesul de creativitate al lui Rossman:

- observarea unei necesități sau a unei dificultăți;
- analiza necesității;
- analiza întregii informații disponibile;
- formularea tuturor soluțiilor obiective;
- analiza critică a acestor soluții (avantaje, dezavantaje);
- nașterea noii idei – invenția;
- experimentarea pentru a testa cea mai promițătoare soluție, selectarea și perfecționarea alcătuirii finale.

Pentru evitarea riscului epuizării resurselor, un instrument important de management este prioritizarea sarcinilor, în funcție de importanță și urgență în management:

- urgent și important (crize, probleme presante, proiecte la termen);
- important, dar nu și urgent (întâlniri, întreruperi);
- urgent, dar nu și important (exersarea, planificarea);
- nici important și nici urgent (munca de rutină, recreerea).

V.3.4 Logistica necesară derulării afacerii

Pentru o bună organizare a activităților în cadrul unei afaceri, un element important este reprezentat de logistică, fiind cea care asigură desfășurarea activităților.

Logistica este definită ca fiind planificarea, implementarea și controlul fluxurilor fizice de materiale și produse finite de la punctele de proveniență a acestora la punctele de utilizare, astfel încât să se realizeze profit și să fie satisfăcute cerințele clienților.

Logistica necesară desfășurării activităților întreprinderii:

- *Infrastructura afacerii* (resursele disponibile, resursele preconizate pentru extinderea afacerii, rolul logisticii în obținerea avantajului competitiv: logistica internă, operațiile de suport ale producției, logistica externă, marketingul și vânzările, serviciile; logistica integrată).
- *Fluxul parcurs de un produs de la furnizor/producător la clientul final* (distribuția, costurile logistice, tehnologia informațiilor utilizate, nevoia perfecționării activității logistice pentru creșterea diversității produselor).
- *Organizarea pe funcțiuni* (aprovizionare, producție, marketing, financiar, desfacere, etc.).
- *Logistica integrată* se bazează pe analiza costului total al activităților logistice, având ca punct central nivelul serviciului către consumatori:
 - costul total al activităților logistice trebuie să cuprindă nivelul serviciului către consumatori (costul vânzărilor nerealizate ca urmare a unui nivel al serviciilor furnizate necorespunzător):
 - costurile de transport;
 - costurile de depozitare;
 - costul procesului de comandă și de informațizare;
 - costurile de desfacere;
 - costurile cantitative legate de fabricație;

- gestiunea fluxurilor de mărfuri și a informațiilor din firmă, dar complexitatea domeniului a impus extinderea obiectului de studiu la gestiunea producției, a aprovizionării și a stocurilor (în diferite faze ale proceselor din întreprindere).

Scopul logisticii este de a crea lanțuri de livrare, respectiv fluxuri fizice de materiale și produse finite către consumatorii finali, cu costuri cât mai reduse, cunoscând că ponderea acestora în costul total al produsului reprezintă 30-40% la produsele prelucrate.

Alte aspecte:

- Lanț logistic (supply chain): coordonarea funcțiilor afacerii (marketing, producție, financiar) în cadrul firmelor și între firme;
- Managementul logistic cuprinde: serviciul către clienți, procesul de comandă și pregătire a loturilor de livrare, distribuția informațiilor, previziunea ofertei, controlul și inventarierea stocurilor, transportul, depozitarea, achiziționarea materiilor prime și a serviciilor, serviciile post-vânzare, ambalare, restituirea bunurilor (logistica inversă);
- Relația logisticii cu marketingul: logistica are rolul de a asigura servicii către consumatori, ținând seama de oportunitățile de marketing, care vizează între altele maximizarea vânzărilor pe diferite segmente de piață;
- Logistica=„marketing orientat”;
- Urmărește realizarea unui nivel al serviciului către consumatori prin prisma celor cinci potriviri: produsul potrivit, la locul potrivit, la timpul potrivit, în cantitățile potrivite și la un cost potrivit.

V.3.5 Managementul personalului

Orice afacere depinde de oameni, fie în calitate de angajați ai întreprinderii, fie în calitate de clienți. Afacerile pot fi aduse în zone de risc atunci dacă la nivelul managementului este instalată o organizare insuficientă a personalului și o minimă motivație a acestuia.

Managementul personalului (al resurselor umane) are în vedere distribuția exactă a responsabilităților în organizație și încadrarea potrivită a persoanelor conform cerințelor postului (realizarea fișei postului, selecția și recrutarea adecvată a resurselor umane, angajarea, delegarea de sarcini și orientarea la locul de muncă, monitorizarea, evaluarea, instruirea, compensarea personalului).

Pentru alocarea responsabilităților în cadrul unei întreprinderi, poate fi folosită matricea de alocare a responsabilităților (RAM – Responsibility Assignment Matrix), care:

- arată cine și în ce măsură participă la realizarea unei activități / la luarea deciziilor în legătură cu activitatea respectivă (D – Decident, R – Responsabil, C – Consultant, I – Informat);
- este o matrice descendentă – distribuirea sarcinilor se realizează de la nivel decizional spre nivelul de execuție.

Managementul personalului este cel care se va asigura de motivația angajaților, competența angajaților, acordarea feed-back-ului.

V.3.6 Managementul riscurilor

Reușita și atingerea obiectivelor stabilite de o companie presupune și cunoașterea și asumarea unor riscuri. Riscul este definit ca un element incert, dar posibil să se întâmple. Poate avea una sau mai multe cauze și comportă unul sau mai multe efecte păgubitoare. Riscurile apar în cadrul tuturor activităților socio-economice. Managementul riscului se poate defini ca un ansamblu al metodelor sau mijloacelor care gestionează incertitudinea, pentru a îndeplini obiectivele companiei. Prin managementul riscului se urmărește monitorizarea riscului și identificarea de soluții. Managementul riscului poate avea rezultate pozitive numai dacă ia în considerare toate aspectele acestuia.

Managementul riscului – fazele procesului:

- *identificarea* – evaluarea pericolelor potențiale, întocmirea listelor de control cu surse potențiale de risc, organizarea ședințelor de identificare a riscurilor și analizarea istoricului activității companiei prin intermediul documentelor din arhive. Identificarea riscurilor trebuie să aibă loc în mod regulat;
- *analiza (evaluarea)* – analiza riscurilor identificate în etapa anterioară și realizarea cuantificării acestora;
- *reacția (răspunsul)* – măsuri și acțiuni ce pot fi luate pentru eliminarea (sau cel puțin diminuarea) și repartizarea riscului.

Surse de riscuri potențiale: condițiile de mediu, personalul, modificările obiectivelor, erorile și omisiunile de proiectare și execuție, estimările costurilor, etc.

Clasificarea riscurilor

A. *Riscuri interne* – pot fi controlate de echipa managerială: umane, materiale, rezultate ale proceselor organizaționale;

B. *Externe* – nu pot fi controlate de către echipa managerială, fiind mai greu de manipulat întrucât nu intră în acțiunea directă a conducerii: naturale, de afaceri, la nivel mediu, la nivel macro;

C. *Alte categorii de riscuri*

- a. *Operaționale* – evenimentele generate de activitatea curentă: avarii, accidente de muncă;
- b. *Strategice* – efecte ale evenimentelor de anvergură internațională: decizii geopolitice;
- c. *Financiare* – modificarea cursului valutar, modificări fiscale, falimente;
- d. *De hazard* – riscuri naturale, riscuri politice, riscuri tehnice: secetă, schimbări guvernamentale;
- e. *Asigurabile* – care pot fi asigurate: unele riscuri de hazard, riscuri financiare;
- f. *Neasigurabile* – nu pot fi transferate către asiguratorii specializați: unele riscuri de mediu;
- g. *Evitabile* – pot fi luate măsuri pentru evitarea lor, după identificare: riscul de furt;
- h. *Prevenibile* – se pot anticipa: pierderea informațiilor;
- i. *Transferabile* – pot fi trecute în sarcina altcuiva: unele riscuri financiare pot fi asumabile (nu aparțin categoriilor amintite mai sus, dar efectele lor pot fi suportate);

Riscurile interne sunt de cele mai multe ori ignorate de conducere managerială, fiind de nivel micro. Riscurile de natură umană rezultă din nepotriviri ale persoanei angajate cu funcția ocupată, din lipsa de loialitate, de onestitate, din fluctuația de personal, din riscul de îmbolnăvire, din concurența neloială. Riscurile materiale includ riscuri legate de materia primă folosită (pentru care există posibilitatea să nu corespundă calitativ sau cantitativ), de utilajele folosite etc. În completarea acestor riscuri, se pot instala riscurile proceselor: comunicarea defectuoasă între departamente, necorelarea între duratele de desfășurare a diferitelor procese. De categoria riscurilor interne aparține și cea a riscurilor organizaționale, care se referă la un personal insuficient pregătit, o proastă organizare a activităților, care duce la apariția de timpi morți sau de perioade supraîncărcate, etc.

Riscurile externe pot fi identificate mai ușor decât cele interne, datorită vizibilității lor. Această categorie cuprinde riscurile naturale, care se fac simțite mai ales în sectorul infrastructurii, dar nu numai (cutremure, inundații, ploi, etc.), riscurile de afaceri (aprovizionarea, scăderea cererii, concurența, condițiile economice locale, întâzieri la încasări, etc.), riscurile de nivel mediu (modificări legislative, schimbarea furnizorilor, etc.), riscurile la nivel macro – privesc acele riscuri cu efect asupra pieței și a economiei în ansamblu: criză economică, război, viruși informatici, etc.

Pentru identificarea, gestionarea eficientă și eficace a riscurilor sunt folosite diferite instrumente specifice – analiza SWOT, tabloul celor 4 cadrane, matricea de evaluare, etc. Pentru identificarea riscurilor externe se folosește diagrama PEST (Political, Economical, Social and Technical analyse). Aceste instrumente diferă în funcție de tipul afacerii, fiind adaptate nevoilor specifice ale fiecărei companii.

Pentru evaluarea riscurilor, unul dintre instrumente este matricea riscurilor, în care se identifică tipurile de risc și indiciile de probabilitate aferente fiecăruia.

În ceea ce privește reacția la risc, există patru tipuri de acțiuni:

- Prevenire
- Evitare
- Acceptare
- Transfer

Adoptarea uneia dintre aceste acțiuni depinde nu numai de tipul de risc, ci și de cele trei coordonate ale proiectelor (scop, timp, resurse), care impun anumite limitări. Acțiunea de prevenire se poate raporta fie la apariția riscului, fie la impactul acestuia. Prevenirea unui risc nu trebuie să genereze apariția altuia. Evitarea riscurilor se face în situații în care riscul are o frecvență ridicată și un impact mare. Asumarea se poate face atunci când riscul are o incidență scăzută și un impact redus. Acțiunea de a transfera riscul se poate face în situațiile cu o frecvență scăzută a riscului și un impact crescut.

În practică existe două soluții pentru riscurile neprevăzute: alocarea de resurse suplimentare, respectiv elaborarea de planuri de acțiune foarte detaliate. Acestea pot fi folosite într-o formă combinată, având scopul de a recupera pierderile, și nu de a le preveni, spre deosebire de reacțiile la risc. Diferența dintre reacțiile la risc și soluția pentru neprevăzut constau în momentul de acțiune. Primele se produc înaintea de producerea riscului, în timp ce soluția pentru neprevăzut produce efecte după manifestarea riscului. Un exemplu clar este cel al riscului de cutremur: reacțiile la risc constau în încheierea de asigurări, ceea ce are efect și dacă cutremurul nu are loc. Soluția pentru neprevăzut însă cuprinde planurile de evacuare și ajutorare a sinistraților, pentru reducerea pierderilor.

Primul lucru ce trebuie făcut pentru monitorizarea riscurilor este elaborarea unui plan de management al riscului, plan care trebuie să răspundă la întrebări precum: de ce? (scopul), când? (intervalul de timp acordat/afectat), cine? (echipa), ce? (sarcinile echipei), cum?.

V.4 Elaborarea proiectului social al afacerii

V.4.1 Demararea unui proiect social

Un proiect social și, în particular, unul de antreprenoriat social, nu poate fi justificat decât în măsura în care vizează o *nevoie reală a unui grup de oameni bine delimitat*. Înainte de orice, în conceperea unui program social trebuie avute în vedere:

- **Nevoi reale:**
 - “Există o mulțime de probleme ce așteaptă să fie rezolvate: sărăcie, foamete, boli, sănătate, șomaj, abandonul copiilor, droguri, deficitul de locuințe, poluare, protecția mediului și multe altele. Priviți în jur și vedeți care sunt problemele cele mai presante⁵⁵.”
 - “Orice problemă este o oportunitate și poate fi rezolvată. Nimic nu este imposibil. Puteți începe prin a inventaria problemele din lumea de astăzi, alegeți una și puneți-vă întrebarea: Pot proiecta oare, o afacere socială pentru a rezolva această problemă? Acesta este începutul. Tot ceea ce pare imposibil poate fi făcut posibil. Tot ceea ce vedem în jurul nostru a fost, la un moment dat în istorie, imposibil⁵⁶.”
- **Nevoi ale comunităților în care trăiește sau pe care le cunoaște bine antreprenorul**
- **Nevoi pe care le înțelege, pentru care antreprenorul are competențe:**
 - “pentru a întemeia o afacere socială este necesar să identificați o nevoie a unei comunități și să o definiți în termeni adecvați capacităților și abilităților voastre. Priviți în jur și întrebați-vă ce anume nu funcționează; ce doriți să schimbați? Încercați să găsiți cauza problemei: care este nevoia fundamentală ce trebuie rezolvată? Fiți riguroși și analizați lucrurile în profunzime⁵⁷.”
- **Nevoi ale unui grup de oameni cu care antreprenorul poate interacționa direct și pentru care poate acționa imediat**
- **Nevoi pentru care antreprenorul are soluții reale și pe care le poate rezolva cu adevărat**
- **Nevoi pentru a căror soluționare se poate beneficia de sprijinul comunității**
 - “Nu uitați că persoanele sărace sau dezavantajate sunt la fel de capabile, întreprinzătoare și muncitoare ca oricare altele. (...) Cine poate înțelege mai bine decât cei săraci nevoile sociale ale comunităților sărace?⁵⁸”

⁵⁵ Yunus, Muhammad, *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*, 2010

⁵⁶ Idem

⁵⁷ Idem

⁵⁸ Idem

Exemple de nevoi:

- lipsa ori dificultatea accesului la piețele de desfacere a micilor producători din comunitățile defavorizate;
- lipsa locurilor de muncă și lipsa oportunităților pentru crearea de noi locuri de muncă;
- lipsa, în comunitățile sărace, a produselor și serviciilor de calitate și la prețuri accesibile;
- lipsa serviciilor sau oportunităților de educație sau instruire de bază;
- lipsa programelor de pregătire vocațională în scopul dezvoltării de abilități și competențe profesionale;
- lipsa accesului și a instruirii în domeniul noilor tehnologii (computer, Internet);
- lipsa serviciilor de sănătate și educație sanitară, lipsa dotărilor medicale din spitalele din comunitățile sărace;
- lipsa oportunităților pentru dezvoltarea antreprenoriatului, lipsa serviciilor de informare și consultanță pentru micii antreprenori;
- lipsa infrastructurii (transport, utilități etc.).

Alte nevoi ce pot fi avute în vedere de un program social:

- Excluziunea juridică: lipsa informării și inexistența ori costurile prohibitive ale serviciilor de consiliere și asistență juridică;
- Discriminarea de orice natură;
- Lipsa informării și inexistența sau costurile prohibitive ale serviciilor de consultanță pentru accesarea de fonduri pentru programe sociale sau demararea de mici afaceri;
- Corupția.

V.4.2 Pași în inițierea unei afaceri sociale

Planul afacerii sociale trebuie conceput astfel încât să poată oferi răspunsuri clare la următoarele întrebări:

- Care este *comunitatea sau grupul țintă* căruia îi este dedicată afacerea socială?
- Ce *nevoi ale comunități* vizează afacerea mea socială?
- Ce *soluții concrete* oferă afacerea socială comunității sau grupului țintă?
- Ce *obiective sociale* (pe termen scurt, mediu și lung) îmi propun? (Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp).
- Cum *evaluez impactul social sau de mediu* al facerii sociale? Cum voi măsura gradul de îndeplinire a obiectivelor propuse?

- De ce *resurse (umane, financiare, logistice etc.)* am nevoie pentru a demara afacerea socială?
- De ce *resurse dispun* în prezent? Ce resurse consider că pot atrage pentru a demara afacerea socială?
- Ce *parteneri* îmi susțin cauza?
- *Cum pot implica grupul țintă sau comunitatea* în afacerea mea socială?
- Cum asigur *sustenabilitatea afacerii sociale*?
- *Poate fi afacerea socială extinsă sau multiplicată*?

V.4.3 Stabilirea obiectivelor sociale ale afacerii

Obiectivele economice se referă la rezultatele afacerii (de exemplu, tipurile produselor sau serviciilor, valoarea vânzărilor, tipul pieței etc.).

Obiectivele sociale reprezintă rezultatele ce se vor obține la nivel social (de exemplu: numărul persoanelor care trăiesc în situație dificilă în comunitate care vor fi ajutate, angajate sau care vor beneficia de serviciile IS; obiectivele de dezvoltare a comunității etc.).

Obiectivele trebuie să fie specifice, măsurabile, să poată fi atinse, relevante și încadrate în timp.

Dacă unul dintre scopurile sociale este angajarea persoanelor din grupuri defavorizate (beneficiari de venit minim garantat, persoane de etnie roma, tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul de protecție a copilului, persoane cu dizabilități), rezultatele urmărite depind de tipul de integrare vizat. Cu alte cuvinte este bine să se aibă în vedere că există mai multe posibilități de inserție pe piața muncii a persoanelor defavorizate.

Angajarea temporară a acestora implică asigurarea condițiilor de formare inițială sau continuă la locul de muncă. Astfel, persoanele dezavantajate pot dezvolta abilități și competențe profesionale, sociale și personale care să le permită ca după o perioadă de timp (de exemplu de 2-3 ani) să facă față cerințelor oricărui loc de muncă.

Angajarea durabilă presupune locuri de muncă stabile capabile să-și acopere costurile. În funcție de cadrul legislativ național și reglementările regionale și locale, în faza inițială a unei IS pot fi obținute facilități fiscale pentru o perioadă determinată de timp. Obiectul acestora este de a compensa lipsa de productivitate a respectivilor angajați⁵⁹.

⁵⁹ ***, *Modele de întreprinderi sociale pentru persoane cu dizabilități*, 2013

V.5 Gestionarea activității sociale

V.5.1 Responsabilitatea socială

Responsabilitatea socială înseamnă a proiecta și derula afaceri într-un mod deschis față de nevoile clienților, așteptările angajaților și interesele comunităților. Responsabilitatea socială înseamnă a lua decizii economice luând în considerare impactul social și de mediu al acestora, minimizând externalitățile negative sau riscurile generate de activitățile organizației și maximizând plus-valoarea și beneficiile create.

Responsabilitatea socială înseamnă respect față de lege, transparență în procesul de decizie, deschidere față de inovație, flexibilitate și capacitate de negociere cu partenerii comerciali și sociali ai organizației.

Decizie și responsabilitatea în afaceri:

- În procesul de decizie antreprenorul trebuie să țină cont de implicațiile etice și sociale ale acțiunilor sale, astfel încât comportamentul moral să devină o componentă firească a operațiunilor de afaceri de zi cu zi;
- Antreprenorul trebuie să dialogheze în mod curent cu principalele grupuri cointeresate ale organizației, să cunoască nevoile și așteptările acestora și să accepte drepturile lor;
- Antreprenorul trebuie să conștientizeze responsabilitățile etice specifice domeniului operațiunilor de afaceri și domeniul de activitate în care operează;
- Să promoveze în cadrul organizației o cultură etică;
- Să urmărească constant mediul social și de afaceri în care operează pentru a fi capabil să anticipeze sau să răspundă la eventualele probleme cu implicații morale înainte ca acestea să aibă consecințe negative asupra celorlalți și asupra operațiunilor de afaceri.

V.6 Promovarea antreprenorialului social

V.6.1 Comunicarea în întreprinderea socială

Comunicarea este o caracteristică fundamentală a ființei umane, iar toate funcțiile din IS sunt realizate cu ajutorul comunicării - ca sistem de înțelegere între oameni și proces de transferare a informațiilor. Vom putea înțelege mai bine cum funcționează comunicarea analizând ce este procesul de comunicare.

În medie, 75% din timpul de lucru al unui manager se consuma pentru comunicare, având aproximativ următoarea structura: 9% citește, 16% scrie, 30% vorbește, 45% asculta. S-a observat ca într-o organizație/întreprindere, criteriul cel mai important pentru o avansare este modul de comunicare eficient cu superiorii și cu clienții.

V.6.1.1 Elementele procesului de comunicare

Procesul de comunicare cuprinde următoarele **componente**: emițătorul, mesajul, mijlocul de comunicare, limbajul comunicării, receptorul, contextul.

Emițătorul este persoana care inițiază comunicarea și elaborează mesajul. Tot el alege mijlocul de comunicare și limbajul, astfel încât receptorul să poată înțelege mesajul pe care vrea să-l transmită.

Mesajul este forma fizică în care emițătorul codifică informația, aceasta putând fi o idee, un gând. Mesajul are ca obiectiv informarea, convingerea, impresionarea, amuzarea sau obținerea unei acțiuni sau inacțiuni. Mesajul trece printr-un proces de codificare și decodificare între cele două persoane, emițătorul codifică mesajul trimis iar receptorul decodifică mesajul primit. Mesajul este elementul care conține simbolurile verbale și non-verbale, are un "text" - care este vizibil și are un anumit ritm care poate da un alt sens "textului" decât în mod obișnuit.

Mijlocul de comunicare sau canalul de comunicare este drumul parcurs de mesaj dinspre emițător spre receptor, iar acesta poate fi formal (care urmează structura ierarhică a organizației) și informal (comunicarea provine din interacțiunile sociale și sistemele de informare din cadrul organizației/întreprinderii). Informarea în IS are forma de idei, opinii, zvonuri.

Mijloacele de comunicare sunt de obicei discuția față în față, corespondența oficială, ședințele, convorbirile telefonice, fax-urile, emailul, internetul etc.

Limbajul de comunicare poate fi: verbal, non-verbal prin limbajul corpului, timpului, spațiului, lucrurilor și para-verbal (prin folosirea tonalității, accentuărilor, ritmurilor de vorbire, s.a.).

Receptorul este persoana care primește mesajul și îl asculta.

Contextul este foarte important pentru ca aceleași cuvinte pot suna altfel într-o firmă/IS decât undeva pe strada.

V.6.1.2 Relațiile emitător-receptor în comunicarea din întreprinderea socială

Comunicarea în IS implică doi parteneri. Ambii pot fi emițători sau receptori și urmăresc în egală măsură, ca prin comunicare să faciliteze atingerea obiectivelor stabilite.

Personalitatea și funcția deținută de fiecare inhibă în multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri și este foarte important să se determine ce rol joacă fiecare în procesul de comunicare și care sunt cu exactitate obligațiile care le revin. Managerul, prin poziția pe care o are, exercită o putere și o influență importantă asupra interlocutorului, pentru unii dintre angajați conducătorul este primul reprezentant al autorității, o persoană înțeleaptă care îndruma, protejează, susține și dă sfaturi.

V.6.1.3 Formele comunicării

Datorită multitudinii de situații și contexte în care se realizează comunicarea în IS sau în afaceri, exista mai multe forme clasificate astfel după:

- numărul indivizilor participanți, avem comunicare:
 - interpersonală (între indivizi);
 - de masă (la o masă mai mare de indivizi).
- limbajul folosit:
 - verbală;
 - nonverbală;
 - para-verbală.
- poziția în cadrul IS:
 - ascendentă (subordonat - manager) - sensul circulației mesajelor este de la subordonați la șefi, luând forma unui feedback sau a unui raport;
 - descendentă (manager - subordonat) - informațiile circulă pe canale ierarhice, de la nivelele superioare la cele inferioare, de la șefi la subordonați;
 - orizontală (indivizi cu poziții egale) - are loc între persoane de pe același nivel ierarhic sau între persoane aflate pe nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte.
- „suportul” folosit în comunicare:
 - verbală / orală;
 - vie;
 - scrisă;
 - digitală.

În cadrul IS co-exista următoarele tipuri de comunicare:

- Comunicare operațională internă (reprezintă ansamblul de mesaje creat în raporturile dintre angajați pentru realizarea planurilor operaționale, pentru realizarea obiectului de activitate);
- Comunicarea operațională externă (face legătura organizației cu oameni și grupuri din afara: furnizori, clienți, publicul, stakeholders);
- Comunicarea interpersonală (schimbul de informații pe care oamenii îl realizează oriunde și oricând sunt împreună, fără ca acesta să aibă neapărat scopuri sau obiective legate de IS).

V.6.1.1.4 Obiectivele comunicării sunt:

- receptarea corectă a mesajului,
- înțelegerea corectă a mesajului,
- acceptarea mesajului și
- provocarea unei reacții.

V.6.1.1.5 Funcțiile comunicării în întreprinderea socială sunt:

1. Informarea:

- asigurarea accesului la informații;
- furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor;
- furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor.

2. Transmiterea deciziilor:

- comunicarea operativă a deciziilor;
- crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziilor.

3. Influențarea receptorului:

- organizarea de dialoguri cu angajații pentru asigurarea de feedback;
- stimularea comunicării dintre angajați;
- impulsivarea inițiativei și a creativității.

4. Instruirea angajaților:

- transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale;
- dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exercitării profesiei;
- amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele apărute.

5. Crearea de imagine:

- asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională în mediul exterior cât și în cel interior;

- formarea unei conștiințe de apartenență la organizație/IS.

6. Motivarea angajaților:

- furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor;
- recunoașterea realizărilor performante;
- evaluarea corectă a angajaților;
- întreținerea unui climat favorabil de muncă;
- stimularea încrederii în sine;
- creșterea răspunderii personale.

7. Promovarea culturii organizaționale : transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori, principii) înseamnă lărgirea orizontului cultural al angajaților, dezvoltarea imaginației, a creativității și stimularea nevoilor etice și estetice.

V.6.1.6 Comunicarea prin telefon

Folosirea eficientă telefonului are în vedere:

- Pregătirea mesajului : să realizăm o detașare de la problemele care ne preocupau până în acel moment și să definim în prealabil subiectul convorbirii, obiectivul conversației; într-o conversație telefonică se includ numai 2-3 idei principale;
- Pregătirea pentru apelul telefonic : ne gândim la tonul și atitudinea pe care vom adopta, ne alegem o poziție comodă, vom vorbi mai rar decât în mod obișnuit; nu trebuie să vorbim tare, ci direct în telefon;
- Prezentarea corectă a mesajului : trebuie să evităm cuvintele și formulările negative și să prezentăm clar și la obiect mesajul;
- Ascultarea interlocutorului : ascultăm cu mare atenție ce ne spune interlocutorul, iar dacă aceasta se oprește un timp, nu trebuie întrerupt; se va lăsa timp de gândire;
- Concluzia convorbirii : la sfârșitul convorbirii se reformulează concluzia la care s-a ajuns. Convorbirea trebuie încheiată întotdeauna într-un climat amical, indiferent de rezultatul ei.

V.6.1.7 Componentele comunicării verbale

- Pregătirea comunicării începe cu colectarea informațiilor necesare pentru a formula mesajul;
- Introducerea are drept scop pregătirea auditoriului pentru primirea mesajului, precum și stârnirea interesului;
- Cuprinsul constă în conținutul care va fi expus și care va fi organizat în părți echilibrate;

- Încheierea trebuie să sublinieze ce s-a prezentat și cuprinde reamintirea subiectului, realizarea unei sinteze a punctelor importante din discuție, concluzia și mesajul principal. În încheiere trebuie să se pună accent pe interesul auditoriului și sunt recomandate cuvintele cu impact.

V.6.1.8 Prezentările, discursurile - metode de comunicare eficienta

Pentru a comunica eficient, trebuie să se cunoască anumite principii de baza, dar un rol important îl are și capacitatea (uneori talentul) de a fi spontan. Orice persoană care are viață socială, serviciu, familie este pusă în situația de a lua măcar o dată cuvântul în față unui grup, fie el cât de mic.

Studiile au arătat că majoritatea persoanelor, fie ele și intelectuale, trăiesc profund sentimentul de frică în aceste situații. De asemenea, mulți intelectuali, deși au idei proprii foarte bune, nu pot depăși sentimentul de frică în expunerea lor, chiar și în situațiile în care dețin argumente destul de solide.

Pe lângă o pregătire profesională excelentă, este foarte important să se dobândească și capacitatea de a ține un discurs eficient și capacitatea de a expune și susține propriile idei (= cunoașterea teoretică + practică, exersare).

V.6.1.9 Comunicarea eficienta în situații oficiale

Atât la ședințe cât și la întâlnirile de afaceri se pot evidenția multe aspecte privind capacitatea de comunicare și negociere a partenerilor. De aceea este foarte important să se cunoască cum trebuie coordonată o ședință sau o întâlnire de afaceri. Atingerea scopului este facilitată de următoarele aspecte:

- Poziția dominatoare (aceasta o dobândesc persoanele care stau în capul mesei sau cu fața spre ușă);
- Este indicat să se sosească mai devreme decât ora la care începe efectiv întâlnirea. Astfel, se pot aduce mici modificări mediului ambiant și se poate căuta un loc mai comod;
- Trebuie elaborată o agendă a întâlnirii , în care să fie trecute ora de începere și durata acesteia;
- Trebuie stabilită formula de salut de la începutul întâlnirii și modalitatea de a intra în subiectul propriu-zis;
- Discuția trebuie să fie condusă/prezidată astfel încât să fie permis audienței să intervină, să-și spună punctele de vedere;
- Se vor formula concluzii și se vor stabili și alte căi ulterioare de comunicare;
- Responsabilitatea protocolului trebuie delegată altcuiva , pentru ca vorbitorul să nu piardă timpul sau șirul ideilor;

- Tonul vocii nu trebuie să fie prea ridicat, astfel oamenii vor fi mai atenți, ca să poată auzi;
- Întreruperile legate de alte subiecte nu sunt premise, pentru a nu sări de la o problemă la alta. Este recomandabil ca persoanele care doresc să intervină să fie rugate să-și păstreze ideile în minte până când se ajunge la subiectul în cauză;
- Contactul vizual este are un rol esențial. Fiecare trebuie privit și astfel va fi atent la vorbitor.

Dat fiind caracterul special al activității IS: „obiectul” muncii (nevoia socială a unor persoane) și rezultatul activității (găsirea soluțiilor pentru acea nevoie), implementarea de către antreprenorul social a unei comunicări interpersonale cât mai eficiente este condiția de bază, premiza oricărei abordări sau proceduri.

Orice receptor trebuie să se **autoeduce pentru a putea „asculta activ”** ceea ce înseamnă: crearea unei stări de spirit favorabilă ascultării, participarea activă la discuție, concentrarea atenției asupra esențialului, ascultare inteligentă, în sensul focalizării atenției asupra pronunției, timbrului vocii, gesturilor.

O foarte importantă abilitate în arta comunicării este să se poată crea legături, astfel încât prin comunicare nu să se domine, ci să se apropie de oameni. De asemenea, este foarte importantă capacitatea de a fi flexibil, astfel încât, dacă apar situații neprevăzute să se poată răspunde sau argumenta.

V.6.2 Promovarea în întreprinderea socială

Prin promovare se înțelege ansamblul activităților de marketing, care au ca scop creșterea vânzărilor, prin comunicarea beneficiilor oferite de produs. Mediul de piața actual necesita o permanența comunicare între producător / prestator de servicii și piața, care se poate face prin: informare atenta a potențialilor consumatori și a intermediarilor, acțiuni specifice de influențare a comportamentului cumpărătorului, de sprijinire a procesului de vânzare.

Printre instrumentele folosite se numără:

- relațiile publice;
- promovarea vânzărilor;
- publicitatea;
- forța de vânzare;
- utilizarea mărcilor pentru promovare;
- manifestări promoționale;
- marketing-ul direct;

- sponsorizarea.

Cele mai frecvente tehnici de promovare utilizate sunt: reduceri de prețuri, vânzări grupate, concursuri promoționale, cadouri promoționale, cupoane, gratuități, sampling (mostre gratuite) seminarii, conferințe, workshop-uri, publicitatea la raft.

Prin promovare, indiferent de forma aleasă, se urmărește promovarea imaginii întreprinderii și/sau a produsului/serviciului oferit. În funcție de tipologia produsului/serviciului oferit, se poate face o promovare concentrată pe un singur segment de piață sau pe toate segmentele pieței, sau promovări diferențiate pe fiecare segment de piață. Nu în ultimul rând, se poate urmări o strategie ofensivă sau una defensivă.

V.6.2.1 Promovarea în presă

Eficiența procesului de comunicare prin intermediul mass-media poate fi sporită prin:

- oferirea tuturor informațiilor necesare jurnaliștilor pentru a putea alcătui o știre (un fapt, o dovadă, participanți, experți, context);
- știrile sunt clasificate în categorii opuse: utile și obișnuite, unice și noi – iar pentru a putea ajunge în mass-media, informațiile trebuie să facă parte din una dintre aceste categorii;
- mai multe emoții decât rațiuni;
- propoziții clare, vioaie, emoționale, formulări scurte și simple.

În cadrul IS, comunicarea nu este o activitate suplimentară, ea este o parte a activităților strategice ale organizației. Comunicarea externă este un sistem de măsuri pentru oferirea informațiilor, menită să influențeze înțelegerea, percepția, așteptările și comportamentul publicului țintă, în conformitate cu misiunea și scopurile unei organizații sau ale unui proiect.

Scopul final al comunicării este de a influența comportamentul publicului țintă. Procesul reușit de comunicare construiește încredere, iar comunicarea autentică se bazează pe valori. Valorile sunt principiile datorită cărora inițiativa, proiectul sau organizația reprezentată activează și există.

V.7 Reprezentarea organizației în relațiile externe

Relațiile publice reprezintă un corp specific de cunoștințe, deprinderi și metode. Ele reprezintă acea funcție a managementului care se ocupă de relațiile dintre una sau mai multe organizații sau segmente de public, la nivel național sau internațional, având ca rezultat relațiile specifice dorite sau folosite de aceste organizații sau segmente de public.

Activitatea de relații publice este desfășurată de către practicieni care deservește numeroase tipuri de public și organizații din domeniul afacerilor, administrației, finanțelor, educației, științei, comerțului, organizații profesionale, grupuri de interese, minorități rasiale și sexuale, clienți, acționari, angajați, furnizori, lideri de opinie, grupuri culturale etc.

Practicianul în relații publice, urmărind să servească interesul public, este conștient de influența opiniei publice asupra procesului de luare a deciziilor, activitatea sa de consiliere și comunicare desfășurându-se astfel:

- asigură o comunicare bidirecțională între organizație și public;
- încearcă să înfățișeze nu doar prezentul organizației, ci și trecutul, respectiv viitorul ei, transpunând totul în termeni înțeleși de public; pe de altă parte, transpune opinia publică în termenii înțeleși de membrii organizației;
- studiază nevoile de relaționare ale organizației, precum și atitudinea segmentelor de public față de aceasta, recomandă o politică și un program de acțiune adecvate și, în final, evaluează eficacitatea acestora;
- caută să clădească și să mențină o imagine pozitivă a organizației, stabilind schimburi de informații între organizație și segmentele sale de public din zona socialului, politicului, economicului și a altor forțe importante din societate, având ca linie directoare feed-back-ul publicului;
- sugerează modificarea comportamentului organizațional în funcție de responsabilitățile și nevoile sociale, politice și economice create de evoluția standardelor și atitudinilor umane, identificate în urma cercetărilor;
- încearcă să anticipeze și să corecteze impresiile greșite și reacționează în mod adecvat la criticile aduse organizației;
- veghează la menținerea unor relații stabile cu structurile guvernamentale și informează conducerea despre reglementările și legislația care afectează organizația, făcând, de asemenea, sugestii privind aplicarea optimă a acestor acte normative;
- desfășoară studii privind atitudinea publicului, mai ales asupra segmentelor importante pentru organizație, și informează conducerea cu privire la rezultatele obținute;
- încearcă să sprijine organizația în a dovedi, pe lângă responsabilitatea profitului, și un acut simț al responsabilității sociale;
- îi ajută pe membrii organizației în crearea unor discursuri clare și directe pentru întâlnirile publice în care se prezintă detalii despre organizație și puncte de vedere ale acesteia;
- sprijină conducerea în înțelegerea corectă a tendințelor și în aplicarea constructivă a unei

gândiri în termenii schimbării;

- folosește ca instrumente principale cercetarea opiniei publice și alte forme de cercetare, principiile, metodele și rezultatele studiilor din aria științelor sociale, prezentări vizuale, scrise și verbale din mass media;
- activează ca parte componentă a conducerii, fie ca membru intern al organizației, fie ca parte externă, în calitate de consilier sau consultant profesionist.

Zonele de interpătrundere, ca și ariile distincte, marcate mai jos cu litere de la (a) la (f), pot fi detaliate după cum urmează:

- a. publicitatea corporatistă, alta decât cea asociată produselor și / sau serviciilor;
- b. comunicarea prin vânzări și alte canale specifice, târguri, expoziții, comunicarea prin ambalaj, marketing direct, promoții etc;
- c. distribuție , logistică, analiza locațiilor în care are loc distribuția, analiza prețului, dezvoltarea de noi produse etc.;
- d. relațiile cu investitorii, relațiile cu comunitatea locală, comunicare cu angajații, afaceri publice/relații cu structurile guvernamentale, relațiile cu mass media, comunicarea în situații de criza, identitate organizațională, comunicarea managerială, donații, sponsorizări etc;
- e. activități de tip publicity asociate produselor, broșuri și alte materiale promoționale, anumite activități specifice asociate relațiilor cu mass media, comunicări de criză, sponsorizărilor etc.
- f. publicitate tradițională asociată produselor și/sau serviciilor.

Publicitatea este un domeniu de activitate de sine stătător care, prin intermediul unei comunicări de tip persuasiv, încearcă să inducă atitudini favorabile ale receptorilor în raport cu anumite produse, servicii sau idei. Această definiție a publicității ne permite să facem distincție între (i) publicitatea comercială, atunci când este vorba de promovarea unor produse și servicii în vederea achiziționării acestora, (ii) publicitatea instituțională, atunci când este vorba de promovarea unor idei asociate unei organizații, și (iii) publicitatea socială, atunci când este vorba de promovarea unei cauze cu implicații la nivelul întregii societăți, ca de exemplu sărăcia, violența în familie, sănătatea publică, planning-ul familial, ocrotirea unor specii biologice, poluarea etc. Asa cum am văzut mai sus, dacă publicitatea comercială intră în aria de acoperire a marketingului, fiind unul dintre instrumentele esențiale ale comunicării de marketing, celelalte forme de publicitate, instituțională și socială, sunt instrumente ale relațiilor publice.

Există șase arii majore ale activității de relații publice, fiecareia putându-i-se asocia un anumit model:

- **modelul de tip corporație**, în care specialiștii în relații publice caută să protejeze și să îmbunătățească reputația companiei. Ei transmit informația către publicul larg și către segmente speciale de public, precum acționarii, analiștii financiari, angajații. Activitatea lor include, de asemenea, relațiile cu comunitatea sau, uneori, comunicarea de marketing. Educarea publicului prin acțiuni de comunicare poate face, de asemenea, parte din aria de activitate acoperită de relațiile publice;
- **modelul de tip organizație non-profit**. Aici sunt incluse asociațiile, precum cele comerciale sau de protecție a mediului, alături de grupurile sociale și culturale, spitale și alte instituții din sistemul de sănătate. Astfel de organizații au în general ca principala activitate promovarea intereselor membrilor asociațiilor lor, extinderea gradului de vizibilitate al domeniului în care activează, dezvoltarea unor proiecte care, de regulă sunt rezultatul responsabilizării membrilor lor în raport cu publicul, strângerea de fonduri etc.;
- **modelul de tip sport, turism, petrecerea timpului liber**. Practicienii din acest domeniu se ocupă în general cu promovarea unor evenimente, de la meciuri de fotbal la spectacole de cinema, sau cu promovarea unor personalități din sport, show-business etc. Acest tip de relații publice sunt uneori la granița dintre modelele prezentate anterior, respectiv cel de tip corporație și cel de tip non-profit. Deși organizațiile care practică acest tip de relații publice au un pronunțat caracter comercial/economic, activitățile corespunzătoare petrecerii timpului liber sunt uneori asociate unor cauze nobile (lupta pentru pace, protecția copiilor, sensibilizarea opiniei publice față de anumite pericole iminente sau în vederea solidarizării pentru o anumită cauză, etc.);
- **modelul de tip guvernamental și militar**. Aceasta zonă include promovarea unor interese politice, adesea prin lobby, lucrul direct cu politicienii, diseminarea în rândul cetățenilor a informației despre activitățile guvernamentale și ale forțelor armate;
- **modelul de tip educație**. La nivelul unităților de învățământ, practicienii în relații publice lucrează în special cu elevii, studenții, structurile administrative, cadrele didactice, precum și cu alte categorii de public, pentru a promova imaginea școlii/universității, pentru a atrage elevi/studenți, pentru a colecta fonduri. Acest model de comunicare prin relații publice este cu atât mai evident cu cât sistemul educațional nu este dominat/controlat de stat, respectiv nu este un sistem de tip centralizat. Activând pe o piață liberă a învățământului, instituția de educație își poate creiona propria misiune în acord cu orizontul de așteptare al publicului său. De capacitatea instituției de învățământ de a identifica și apoi satisface acest orizont poate depinde însăși existența organizației respective;

- **modelul de tip relații publice internaționale.** Dezvoltarea extraordinară a comunicațiilor mondiale a deschis o nouă zonă de activitate, în special pentru practicienii cu abilități lingvistice și care sunt familiarizați cu alte culturi. În acest caz, asistăm la conturarea tot mai clară a unui alt fel de diplomatie, o diplomatie socială, în care comunitățile internaționale contează cel puțin tot atât cât și actorii politici internaționali.

O altă clasificare enumeră doar trei tipuri de relații publice, fiecare în parte fiind expresia unei arte comunicaționale în acțiune:

- relații publice de tip politic, în care recunoașterea publică este condiționată de măiestria cu care este practică arta seducției; acest tip de relații publice presupune „o relație de recunoaștere publică necondiționată, în care publicul sau audiența așteaptă un răspuns tranșant, asimilând argumentația seducătorului”;
- relații publice de tip comunitar, în care arta succesului „gvernează sfera afacerilor comunitare, cultura personalității publice, a vedetei și, prin generalizare de practică, devine o componentă strategică a divertismentului, a sportului, a turismului, domenii în care arta relațiilor publice este prin excelență o artă a succesului”;
- relațiile publice de tip antreprenorial, în care arta negocierilor pare a fi singura cale prin care corporațiile pot face față valului critic și revendicativ alimentat de diferite grupuri de interese, civism, feminism și ecologism.

VI. Concluzii

Economia socială, cu toate componentele și valorile sale, poate crea premisele unui impact pozitiv asupra dezvoltării socio-economice a RNE. De aceea, ES se poate dezvolta doar dintr-o perspectivă integrată la care participă activ reprezentanții ai autorităților naționale și locale, ai societății civile, ai instituțiilor financiare și ai sectorului privat.

În prezent, IS sunt adesea remunerate numai pentru costul serviciului pe care îl oferă, nu pentru valoarea socială pe care o creează. Randamentul investiției pentru IS presupune mai ales impact social, randamentul financiar fiind limitat. Faptul că misiunea socială prevalează asupra maximizării profitului poate duce la falsa impresie că IS prezintă un risc mai mare și sunt mai puțin fiabile decât alte tipuri de întreprinderi. În realitate, unele studii, fapte și date arată contrariul. Investiția în IS nu este de fapt un cost, ci o investiție în viitor, care contribuie la creșterea gradului de ocupare a forței de muncă și la consolidarea competitivității și a contribuției economice globale a statelor membre pe termen lung.

Finanțările prin Fondul Social European care sunt orientate către regiunile mai puțin dezvoltate constituie o oportunitate. Totuși, ele nu acoperă decât o mică parte din nevoi și pe termen lung ele nu pot rezolva diferența semnificativă dintre regiunile dezvoltate și cele mai puțin dezvoltate. Lipsa unei strategii naționale, nivelul scăzut al finanțării publice și lipsa de continuitate se adaugă dificultăților cu care se confruntă antreprenorii sociali.

În acest moment, întreprinderile economiei sociale din România sunt la început de drum și ele au apărut mai ales ca urmare a nevoii organizațiilor non-profit de a-și susține activitățile sociale sau ca urmare a prevederilor legii 219/2005 și, nu în ultimul rând, ca urmare a existenței unor linii de finanțare distincte la nivelul POSDRU și POCU. Până în prezent, dimensiunea și impactul ES, precum și potențialul ei, sunt în mare măsură necunoscute. Pentru a maximiza potențialul ES este necesară adoptarea unei strategii naționale multisectoriale în acest domeniu. Strategia trebuie, pe baza analizelor și evidențelor din domeniu, să propună ariile prioritare în care este necesară activarea ES, precum și țintele sociale și financiare la care trebuie să ajungă ES. Strategia va trebui să țină seama de deficitul de servicii sociale și de mediu, pe care România îl are, și să propună acțiuni și măsuri prin care ES să adreseze și compenseze acest deficit. De asemenea, strategia va trebui să armonizeze ansamblul măsurilor propuse cu restul sistemului de protecție socială din România. Strategia va putea sta la baza elaborării unui program de sprijin pentru ES, care să fie inclus atât în programele

publice guvernamentale, cât și în programele viitoare, care vor fi finanțate în cadrul Fondurilor Structurale Europene.

ES atinge mai multe sectoare și implică actori din diverse domenii. Coordonarea acestora nu poate fi făcută din perspectiva instituțiilor existente, ci necesită stabilirea unui mecanism nou, separat de coordonare. În mai multe țări europene (Franța, Italia, Marea Britanie), acest lucru s-a realizat prin înființarea unui departament separat la nivel guvernamental central. Pe de o parte, acesta ar putea asigura coordonarea între variate ministere cu responsabilități și, pe de altă parte, ar putea asigura implicarea tuturor actorilor relevanți ai ES. Acest mecanism va putea propune și modalitatea de înregistrare și certificare a întreprinderilor sociale, pe diverse niveluri, care să le confere diverse tipuri de facilități de sprijin. Nu în ultimul rând, acest mecanism poate asigura vizibilitate și oportunități de includere a ES în toate procesele semnificative la nivel social și economic.

Pentru a se asigura că facilitățile acordate ES nu sunt folosite de către sectorul privat în mod oportunist, se poate introduce cerința ca acționarii acestor IS să fie asociații, fundații sau parteneri ai acestora din rândul autorității publice, sau să se introducă clauze clare privind distribuția limitată a profitului și a mijloacelor fixe și mobile acumulate de aceste întreprinderi.

În lumina recomandărilor UE și a prevederilor existente chiar în legislația actuală privind achizițiile publice, se pot dezvolta norme de aplicare pentru introducerea de criterii sociale în acordarea de contracte publice. Mai mult, în zona contractării serviciilor sociale, preconizată de actuala reformă a sistemului de asistență socială, există o oportunitate importantă de folosire benefică a conceptului de economie socială. Modelul portughez sau francez, prin care serviciile sociale pot fi subcontractate către IS, adresează și rezolvă trei probleme cu o singură intervenție: acoperă nevoia de servicii, creează locuri de muncă pentru persoane dezavantajate și dezvoltă servicii noi, inovative și necesare.

O recomandare majoră a acestei cercetări ar fi chiar de a utiliza fondurile structurale pentru a finanța construcția instituțională, necesară pentru punerea în practică a legislației privind ES. La nivel european, este recunoscut că modelul britanic este unul dintre cele mai complete, pentru că are o definiție concisă și clară a ES, are o strategie națională în domeniu și a înființat o unitate specială la nivel guvernamental, condusă de un ministru adjunct pentru acest domeniu.

O astfel de infrastructură este considerată completă și eficiența ei se arată prin creșterea anuală importantă a domeniului economiei sociale și prin contribuția semnificativă adusă de aceasta atât în domeniul economic, cât și în cel social.

VII. Bibliografie și resurse

- ***. (2013). *Modele de întreprinderi sociale pentru persoane cu dizabilități*.
- ***. (2016). *Raport de cercetare privind necesarul de resurse financiare și asistență tehnică*. Institutul de Economie Socială.
- Agentia pentru Dezvoltare Regionala Nord-Est. (2014). *Planul de Dezvoltare Regionala Nord-Est 2014 - 2020*.
- Ashoka Romania. (2019). *Raportul Național despre antreprenoriatul social în România*.
- Asociația pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică CATALACTICA. (2010). *Economia socială în România. Două profiluri regionale*.
- Asociația pentru Dezvoltare și Promovare socio-economică CATALACTICA. (2011). *Economia socială - Analiză comparativă în opt state membre ale Uniunii Europene*.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprises*. London/New York.
- Cace, S., Nicolăescu, V., & Scoican, A. (2010). *Cele mai bune practici în sectorul economiei sociale în Grecia și în alte state ale Uniunii*. București.
- Chaves, R. (2002). *Politiques publiques et économie sociale en Europe: le cas de l'Espagne*.
- Chivu, M. (2017). *România 2017. Sectorul neguvernamental – profil, tendințe, provocări*. Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile.
- CIRIEC. (2007). *The Social Economy in the European Union*. Brussels.
- CIRIEC. (2018). *Best practices in public policies regarding the European Social Economy post the economic crisis*.
- Comisia Europeană . (2010). *Strategia europeană 2010-2020 pentru persoanele cu handicap: un angajament reînnoit pentru o Europă fără bariere*.
- Comisia Europeană . (2012). *Elemente ale unui cadru strategic comun 2014 – 2020 pentru Fondul european de dezvoltare regională, Fondul social european, Fondul de coeziune, Fondul european agricol pentru dezvoltare rurală și Fondul european pentru pescuit și afaceri maritime*.
- Cotoi, C. (2013). *Economia socială la sfârșit de secol XIX și astăzi*.
- ENSIE. (2019). *Analysis of the needs and problems faced by Social Economy*.
- Eurom & IES (FDSC). (2016). *Necesarul de finanțare și acces la servicii financiare și asistență tehnică al întreprinderilor sociale din România*.
- European Commission. (2013). *Social economy and social entrepreneurship – Social Europe guide*. Luxembourg.
- European Economic and Social Committee. (2017). *Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union*.
- Fundația CORPUL EXPERTILOR ÎN ACCESAREA FONDURILOR STRUCTURALE ȘI DE COEZIUNE EUROPENE. (2020). *Analiza regională a economiei sociale*.
- Gueslin, A. (1987). *L'invention de l'économie sociale*. Paris.
- ICF Consulting Services. (2014). *A map of social enterprises and their eco-systems in Europe*. European Commission.
- Institutul de Economie Socială. (2014). *Atlasul Economiei sociale - Ediția 2014*.
- International Labour Organization. (fără an). *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*.
- Lambrou, M. (2013). *Întreprinderile sociale*. Editura Polirom.
- Le Vesque, B., Bourque, G., & Forgues, E. (2001). *La nouvelle sociologie économique*. Paris.
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale. (2010). *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*.
- Ministerul muncii și justiției sociale. (2019). *Analiza și evaluarea grupurilor vulnerabile în vederea stabilirii nevoii de servicii sociale*.
- Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale. (2012). *Analiză Socio-Economică pentru programarea Fondurilor Europene 2014-2020*.
- MKOR Marketing strategic. (2016). *Întreprinderile sociale în România, din perspectiva consumatorilor*.
- Nițu, F., & Ghinea, V. (2015). *GHID DE BUNE PRACTICI ÎN ECONOMIA SOCIALĂ*. București.
- Parnell, E. (1992). *A New Look at Cooperatives and Their Role in Developing Countries*.
- Robert, V. (2007). *L'irresistible montee de l'économie sociale – un projet, une culture, des valeurs*. Paris.
- Stokkink, D., & Perard, P. (2015). *L'économie sociale et solidaire en Europe*.
- Yunus, M. (2010). *Building Social Business: The New Kind of Capitalism that Serves Humanity's Most Pressing Needs*.

Registrul unic de evidență al întreprinderilor sociale:

<https://www.anofm.ro/index.html?agentie=&categ=9&subcateg=1>

Legea nr. 219 din 23 iulie 2015 privind economia socială:

<http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/L219-2015.pdf>

Hotărârea de Guvern nr. 585/2016 privind normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială:

[http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2017-03-03-HG nr. 585 din 2016 norme economia socială.pdf](http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/MMJS/Legislatie/Munca/2017-03-03-HG_nr._585_din_2016_norme_economia_sociala.pdf)

Ordonanța Guvernului nr. 129/2000 privind formarea profesională a adulților, republicată:

<http://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/38633>

Standard ocupațional pentru ocupația Antreprenor în economie socială:

http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Antreprenor_social.pdf

Standard ocupațional pentru ocupația Manager întreprindere socială:

[http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard Manager%20de%20intreprindere%20sociala.pdf](http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard_Manager%20de%20intreprindere%20sociala.pdf)

Standard ocupațional pentru ocupația Specialist în economia socială:

[http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard Specialist%20in%20economia%20sociala.pdf](http://intern.anc.edu.ro/standarde/standarde_ocupationale/management/uploads/Standard_Specialist%20in%20economia%20sociala.pdf)

Ministerul Muncii și Protecției Sociale - Buletin statistic:

<http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/transparenta/statistici/buletin-statistic/5620>

https://www.adrnordest.ro/index.php?page=DISCOVER_PRESENTATION

<http://www.economiesociala.net/>

<http://www.fdsc.ro/prometeus-promovarea-economiei-sociale>

<http://www.ies.org.ro>

<https://mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/munca/economia-socială>

<https://social-network.ro/ce-trebuie-sa-stim-despre-întreprinderile-de-economie-socială-socială/>

<https://inaco.ro/economia-socială-în-romania-de-230-de-ori-mai-slab-dezvoltata-decat-în-spania/>

<http://www.ipp.ro>

<http://www.insse.ro>

<http://www.eurostat.eu>

<https://www.eesc.europa.eu/ro/node/52222>

<https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/>

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=9459&acro=Imi&lang=ro&countryId=RO®ionId=RO2&nuts2Code=RO21&nuts3Code=null®ionName=Nord-Est>

<https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>

<http://www.ciriec.uliege.be/en/>

<http://www.ensie.org/>

<https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/wikis/display/SEC/ESER+-+European+Social+Economy+Regions>

<http://www.oecd.org/>

VIII. Anexe

VII.1 Anexa 1: Instrumente de lucru (modele)

VII.1.1 Ghid de cercetare documentară

A. CONCEPTE:

- definirea principalelor noțiuni vehiculate în cadrul analizei (economie socială, structuri de economie socială, IS, etc.)
- economia socială în UE
- istoria dezvoltării ES în UE
- modul în care este organizată ES în UE
- legislația specifică
- date statistice referitoare la ES în UE
- informații cu privire la politicile din domeniu

C. Economia socială în România

- istoria dezvoltării ES în RO
- legislația specifică
- date statistice referitoare la ES în RO
- identificarea punctelor tari și a punctelor slabe
- fondurile europene și ES
- profesii specifice domeniului și formarea profesională aferentă

D. Economia socială în RNE

- date statistice
- identificarea punctelor tari și a punctelor slabe
- determinare aspecte caracteristice (context economico-social, grupuri vulnerabile, nevoia de servicii sociale)

E. Bune practici și acțiuni de sprijin pentru crearea și dezvoltarea IS

- identificarea pașilor de parcurs pentru crearea IS
- identificarea de bune practici și de informații utile celor ce doresc să creeze o IS

VII.1.2 Chestionar adresat antreprenorilor în economia socială înainte de crearea întreprinderii sociale

Chestionar de evaluare a nevoilor antreprenoriatului în economia socială

Doriți să creați o întreprindere socială, dar nu dispuneți de resursele necesare (competențe, finanțare, etc.)? Doriți să creați această afacere în mediul rural din zona Botoșani sau a celorlalte județe din regiunea Nord-Est (Bacău, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui)?

Vă reamintim că, spre deosebire de o afacere obișnuită, ÎNTRINDEREA SOCIALĂ, indiferent de forma de organizare (SRL, asociație, fundație, cooperativă, societate agricolă, etc.) urmărește să servească interesele unei colectivități, acordând prioritate persoanei și obiectivelor sociale. În plus, cea mai mare parte a profitului (minim 90%) este direcționat pentru atingerea intereselor comunității vizate. Întreprinderea socială poate viza producția de bunuri, realizarea de servicii sau execuția de lucrări.

Suntem un parteneriat cu o mare experiență în domeniul consultanței pentru afaceri și formare profesională, iar pentru a stabili tipul de sprijin de care aveți nevoie, vă rugăm să completați prezentul chestionar.

Vă mulțumim!

1. Cum percepeți sectorul economiei sociale din Regiunea Nord-Est (județele Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui)?

- a. Competitiv (foarte bine dezvoltat)
- b. Static
- c. Slab
- d. Nu știu

2. Doriți să creați o întreprindere socială în mediul rural din zona Botoșani sau a celorlalte județe din regiunea Nord-Est (Bacău, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui)?

(Dacă răspunsul este "Nu", vă rugăm să vă opriți din completarea chestionarului).

- a. Da
- b. Nu știu
- c. Nu

3. De ce vreți să înființați o întreprindere socială?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Vreau să ajut persoanele aflate într-o situație dificilă
- b. Vreau să rezolv o problemă socială cu care m-am confruntat personal
- c. Vreau să mă adresez unor provocări sociale
- d. Vreau să rezolv o problemă de mediu

- e. Vreau să rezolv o nedreptate existentă la nivelul serviciilor sociale
- f. Vreau să ofer ceva comunității din care provin/trăiesc
- g. Alte motive

4. Cum ați prefera să primiți mai multe informații despre întreprinderile sociale (finanțări, știri, cursuri etc.)?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Informare prin email
- b. Participarea la evenimente (conferințe etc.)
- c. Întâlniri directe cu experți
- d. Materiale de informare (pliante, ghiduri etc.)
- e. Facebook
- f. Publicitate stradală (bannere, afișe, mash-uri etc.)
- g. TV
- h. Radio
- i. Presă scrisă
- j. Altele

5. Ce domeniu principal de activitate va avea întreprinderea socială pe care vreți să o înființați ?

- a. Agricultură
- b. Producție
- c. Comerț
- d. Construcții
- e. Educație și formare
- f. Sănătate și asistență socială
- g. Servicii
- h. Alt domeniu

6. Dacă ați selectat "Agricultură" la întrebarea anterioară, care dintre următoarele domenii de activitate aferente prelucrării și comercializării produselor agricole v-ar interesa:

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Producția, prelucrarea și conservarea cărnii și a produselor din carne (cod CAEN 101)
- b. Prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor (cod CAEN 103)
- c. Fabricarea uleiurilor și a grăsimilor vegetale și animale (cod CAEN 104)
- d. Fabricarea produselor lactate (cod CAEN 105)
- e. Fabricarea produselor de morărit, a amidonului și produselor din amidon (cod CAEN 106)
- f. Fabricarea produselor de brutărie și a produselor făinoase (cod CAEN 101)
- g. Fabricarea altor produse alimentare (cod CAEN 101)
- h. Fabricarea preparatelor pentru hrana animalelor (cod CAEN 101)
- i. Fabricarea băuturilor (cod CAEN 101)

j. Nu este cazul

7. Care este motivul pentru care nu ați început deja afacerea până acum?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Nu am avut finanțare
- b. Știu ce am de făcut, am și fondurile dar nu am avut curajul și nici experiență
- c. Mi-ar trebui niște cursuri pe temă de afaceri (antreprenoriat/management, financiar etc.)
- d. Mai trebuie să studiez piața serviciilor pe care le va oferi firma pe care vreau să o creez
- e. Mi-e frică să nu fie un eșec
- f. Nu este cazul

8. Ce sumă vă este necesară pentru a demara afacerea?

- a. până în 40.000 de euro
- b. între 40.000 și 60.000 de euro
- c. între 60.000 și 80.000 de euro
- d. între 80.000 și 100.000 de euro
- e. între 100.000 și 150.000 de euro
- f. între 150.000 și 200.000 de euro
- g. peste 200.000 de euro

9. Ați mai creat vreo afacere până acum?

- a. Da
- b. Nu

10. Cât de importante sunt pentru dumneavoastră următoarele aspecte în demararea unui proiect de întreprindere socială?

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Foarte mult	Mult	Neutru	Puțin	Foarte puțin
Identificarea unui proiect de întreprindere socială durabilă					
Nesiguranța dată de lipsa competențelor antreprenoriale în economia socială					
Lipsa finanțării					
Aspectele birocratice legate de deschiderea și funcționarea unei întreprinderi sociale					

Lipsa unui sprijin de specialitate personalizat pentru demararea efectivă a activităților întreprinderii sociale					
Nesiguranța dată de lipsa competențelor de management a unei întreprinderi sociale					
Necunoașterea problemelor sociale					
Altele					

11. Care sunt cele mai dificile probleme cu care vă veți confrunta în primele 6-12 luni de activitate a întreprinderii sociale?

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Da	Nu	Nu știu
Finanțarea			
Relația cu clienții (vânzarea produselor/serviciilor/lucrărilor)			
Asigurarea cu personal			
Cash flow-ul			
Contribuțiile și impozitele la bugetul de stat			
Lipsa unei culturi antreprenoriale sociale adecvate			
Aspecte administrațive			
Altele			

12. Considerați utilă participarea dvs. la următoarele programe de formare?

(Dacă ați răspuns Nu la Antreprenor în economia socială și Antreprenor (în general), treceți la întrebarea 14)

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Da	Nu	Nu știu
Antreprenor în economia socială			
Manager de întreprindere socială			
Antreprenor (în general)			
Manager (în general)			
Competențe digitale			
Alte programe de formare			

13. Căror teme credeți că ar trebui să li se aloce cel mai mult timp în cadrul unui program de formare în antreprenoriat?

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Foarte mult	Mult	Neutru	Puțin	Foarte puțin
Inițierea unei afaceri sociale					
Strategia de marketing					
Finanțarea unei afaceri sociale					
Dezvoltarea produselor / serviciilor /lucrărilor					
Digitalizarea afacerii					
Strategii de dezvoltare și riscurile afacerii					
Etapele elaborării unui Plan de afaceri					
Altele					

14. Este important pentru Dvs. ca aceste programe să fie certificate (să primiți o diplomă, un certificat sau atestat)?

- a. Da
- b. Nu
- c. Nu este cazul

15. Dacă da, ce nivel de recunoaștere al certificării ați dori:

- a. Recunoaștere oficială națională, pentru că așa e recunoscută și în UE
- b. Recunoaștere informală
- c. Nu este cazul

16. Cât de importante credeți că sunt, în asigurarea succesului întreprinderii sociale, următoarele "ingrediente" :

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Deloc	Nu foarte Important	Foarte important	Extrem de important
Angajarea personalului potrivit				
Inovarea				
Accesul la finanțare				
Orientarea spre client				
Networking				

Orientarea spre individ și obiective sociale				
Altele				

17. Cât timp aveți nevoie pentru a parcurge traseul de la ideea de proiect de întreprindere socială la demararea activității ?

- a. 6 luni
- b. 1 an
- c. 2 ani
- d. Mai mult de 2 ani

18. Ce tip de consiliere ați avea nevoie pentru crearea și dezvoltarea afacerii sociale?

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Deloc	Puțin	Foarte mult
Consiliere în domeniul antreprenoriatului social			
Consiliere în domeniul antreprenoriatului în general, inclusiv cu privire la identificarea de piețe de desfacere			
Consultanță potențial de digitalizare a activităților afacerii			
Consultanță digitalizare activități și servicii			
Consultanță financiară			
Consultanță în resurse umane			
Alt tip de consiliere			

19. În ce județ aveți domiciliul/reședința?

- a. Bacău
- b. Botoșani
- c. Iași
- d. Neamț
- e. Suceava
- f. Vaslui

20. În ce localitate (sat/comună, județ) din Regiunea Nord-Est ați dori să înființați întreprinderea socială?

.....

21. Ați mai făcut parte dintr-o entitate de economie socială (asociație, fundație, cooperativă, etc.) până în prezent?

- a. Da
- b. Nu

22. Mai cunoașteți și alte persoane care doresc să-și deschidă propria afacere și ar fi interesate de programe de formare și finanțare?

- a. Da
- b. Nu

23. Considerați că activitățile ce se vor desfășura în viitoarea întreprindere presupun sarcini legate de utilizarea tehnologiilor digitale, TIC, industria 4.0?

- a. Da
- b. Nu

24. Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns "Da", considerați că dețineți competențele digitale necesare realizării activităților respective?

- a. Da
- b. Nu
- c. Oarecum (mă descurc)
- d. Nu este cazul

25. Cum ați dobândit aceste competențe:

- a. Am urmat cursuri dedicate pentru fiecare tip de competență
- b. Am învățat singur/ă
- c. Mai întreb pe cineva, când nu știu
- d. Nu este cazul

26. Vă rugăm să menționați care sunt programele de formare pe care ați dori să le urmați în vederea dobândirii competențelor digitale necesare:

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Competențe digitale de bază (concepte de bază ale TIC, informație și comunicare, utilizarea computerului și organizarea fișierelor, editoare de texte, editoare de calcul tabelar, baze de date, prezentări, noțiuni de bază despre securitatea informației, etc.)
- b. Competențe digitale avansate (utilizarea aplicațiilor informatice pentru eficientizarea activității întreprinderilor (de exemplu: aplicații de tip CRM (Customer Relationship Manager), RM (Resource Management), ERP (Enterprise Resource Planning), BPM (Business Performance Management), tablou de bord electronic, etc.), schimbul electronic de informații și managementului documentelor electronice, utilizarea tehnologiei Cloud și a altor tehnologii/aplicații de stocare de date și informații, gestionarea platformelor de comunicare socială în scop profesional, gestionarea structurată a volumelor mari de date (big data) și utilizarea data mining, utilizarea aplicațiilor online și a rețelelor

de social media în scopuri de marketing și promovare, utilizarea comerțului electronic (de exemplu: utilizarea aplicațiilor de tip market store, gestionarea bazelor de date cu produsele firmei, etc.), dezvoltarea competențelor digitale specifice aplicațiilor mobile, securitatea informatică/cibernetica (cu privire la gestionarea documentelor, aplicațiilor, plăților, etc.))

c. Nu este cazul

27. În cazul în care doriți să dețineți competențe digitale avansate, pentru care dintre următoarele domenii ați dori să urmați un program de formare?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

a. Utilizarea aplicațiilor informațice pentru eficientizarea activității întreprinderilor (de exemplu: aplicații de tip CRM (Customer Relationship Manager), RM (Resource Management), ERP (Enterprise Resource Planning), BPM (Business Performance Management), tablou de bord electronic, etc.)

b. Schimbul electronic de informații și managementul documentelor electronice

c. Utilizarea tehnologiei Cloud și a altor tehnologii/aplicații de stocare de date și informații

d. Gestionarea platformelor de comunicare socială în scop profesional

e. Gestionarea structurată a volumelor mari de date (big data) și utilizarea data mining

f. Utilizarea aplicațiilor online și a rețelelor de social media în scopuri de marketing și promovare

g. Utilizarea comerțului electronic (de exemplu: utilizarea aplicațiilor de tip market store, gestionarea bazelor de date cu produsele firmei, etc.)

h. Dezvoltarea competențelor digitale specifice aplicațiilor mobile

i. Securitatea informatică/cibernetica (cu privire la gestionarea documentelor, aplicațiilor, plăților, etc.)

j. Nu este cazul

28. Este important pentru Dvs. ca aceste programe să fie certificate (să primiți o diplomă, un certificat sau atestat)?

a. Da

b. Nu

c. Nu este cazul

29. Dacă da, ce nivel de recunoaștere al certificării ați dori:

a. Recunoaștere oficială națională, pentru că așa e recunoscută și în UE

b. Recunoaștere informală

c. Nu este cazul

30. Care ar fi pentru Dvs. modalitatea preferată de participare la programele de formare:

a. Online

b. Față în față

- c. Ambele
- d. Nu este cazul

31. În ce categorie de vârstă vă încadrați?

- a. 18-30 ani
- b. 31-40 ani
- c. 41-50 ani
- d. 51-60 ani
- e. peste 60 de ani

32. Sunteți:

- a. persoană de sex feminin
- b. persoană de sex masculin

33. Care sunt ultimele studii urmate?

- a. până la nivel de studii medii, inclusiv liceale
- b. universitare
- c. post-universitare

VII.1.3 Chestionar adresat antreprenorilor în economia socială după crearea întreprinderii sociale (în faza de derulare a activității)

Chestionar de evaluare a antreprenoriatului în economia socială

Acest chestionar are scopul de a evalua nevoile și dificultățile persoanelor care sunt implicate în activitățile de conducere din întreprinderile sociale (Antreprenor în economia socială, Manager de întreprindere socială cu funcție de Director General, Președinte, Administrator). Ne mai dorim și să cunoaștem percepții sau aprecieri cu privire la opțiunea de a alege acest tip de antreprenoriat. Chestionarul ne ajută astfel să pregătim acțiuni suport care să promoveze și să dezvolte antreprenoriatul în economia socială.

Chestionarul este anonim.

Vă rugăm să răspundeți la toate întrebările!

Vă mulțumim !

1. Care este poziția pe care o dețineți în cadrul întreprinderii sociale?

- a. Antreprenor în economia socială
- b. Director General
- c. Președinte
- d. Administrator
- e. Alta

2. Care a fost motivația înființării întreprinderii sociale?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Ajutarea persoanele aflate într-o situație dificilă
- b. Rezolvarea unei probleme sociale cu care m-am confruntat personal
- c. Rezolvarea unor provocări sociale
- d. Rezolvarea unei probleme de mediu
- e. Rezolvarea unei nedreptăți existentă la nivelul serviciilor sociale
- f. Oferirea unui produs/serviciu comunității din care provin/trăiesc
- g. Alte motive

3. Care este forma juridică pe care o are întreprinderea socială pe care ați înființat-o / pe care o coordonați?

- a. Societate cooperativă de gradul I

- b. Cooperativă de credit
- c. Asociație/fundație
- d. Casă de ajutor reciproc a salariați
- e. Casă de ajutor reciproc a pensionarilor
- f. Federație
- g. Uniune a persoanelor juridice
- h. Alte forme de organizare

4. Unde își are sediul întreprinderea socială?

- a. În mediul rural
- b. În mediul urban

5. În ce județ își are sediul întreprinderea socială?

.....

6. Ce domeniu principal de activitate are întreprinderea socială?

- a. Agricultură
- b. Producție
- c. Comerț
- d. Construcții
- e. Educație și formare
- f. Sănătate și asistență socială
- g. Servicii
- h. Alt domeniu

7. De cât timp funcționează întreprinderea socială?

- a. Mai puțin de un an
- b. Între 1 și 5 ani
- c. De peste 5 ani

8. De ce sumă ați avut nevoie pentru a demara afacerea?

- a. până în 40.000 de euro
- b. între 40.000 și 60.000 de euro
- c. între 60.000 și 80.000 de euro
- d. între 80.000 și 100.000 de euro

- e. între 100.000 și 150.000 de euro
- f. între 150.000 și 200.000 de euro
- g. peste 200.000 de euro

9. Cum a decurs procesul de înființare al întreprinderii sociale?

- a. Foarte ușor
- b. Ușor
- c. Mediu
- d. Greoi
- e. Foarte greoi

10. Care sunt problemele cu care v-ați confruntat la înființarea întreprinderii sociale?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Birocrația, autorizațiile
- b. Resursele financiare
- c. Resursele umane
- d. Lipsa culturii antreprenoriale specifice
- e. Spațiul
- f. Formarea profesională specifică
- g. Consultanța
- h. Nu este cazul
- i. Altele

11. La înființarea întreprinderii sociale ați beneficiat de acțiuni de suport?

- a. Da
- b. Nu

12. În prezent beneficiați de acțiuni de suport?

- a. Da
- b. Nu

13. Dacă da, care sunt acestea?

- a. Consiliere în domeniul antreprenoriatului social
- b. Consiliere în domeniul antreprenoriatului în general, inclusiv cu privire la identificarea de piețe de desfacere

- c. Consultanță potențial de digitalizare a activităților afacerii
- d. Consultanță digitalizare activități și servicii
- e. Consultanță financiară
- f. Consultanță în resurse umane
- g. Alt tip de consiliere
- h. Nu este cazul

14. Dacă nu, de ce tip de acțiuni de suport ați avea nevoie?

- a. Consiliere în domeniul antreprenoriatului social
- b. Consiliere în domeniul antreprenoriatului în general, inclusiv cu privire la identificarea de piețe de desfacere
- c. Consultanță potențial de digitalizare a activităților afacerii
- d. Consultanță digitalizare activități și servicii
- e. Consultanță financiară
- f. Consultanță în resurse umane
- g. Alt tip de consiliere
- h. Nu este cazul

15. Ați urmat sau urmați programe de formare profesională în competențele specifice (Antreprenor în economia socială, Manager de întreprindere socială)?

- a. Da
- b. Nu

16. Care din următoarele programe de formare ați dori să le urmați??

- a. Antreprenor în economia socială
- b. Manager de întreprindere socială
- c. Antreprenor (în general)
- d. Manager (în general)
- e. Competențe digitale
- Nu este cazul
- f. Alte programe de formare

17. Căror teme credeți că ar trebui să li se aloce cel mai mult timp în cadrul unui program de formare în antreprenoriat?

- a. Inițierea unei afaceri sociale

- b. Strategia de marketing
- c. Finanțarea unei afaceri sociale
- d. Dezvoltarea produselor / serviciilor / lucrărilor
- e. Digitalizarea afacerii
- f. Strategii de dezvoltare și riscurile afacerii
- g. Altele
- h. Nu este cazul

18. Este important pentru Dvs. ca aceste programe să fie certificate (să primiți o diplomă, un certificat sau atestat)?

- a. Da
- b. Nu
- c. Nu este cazul

19. Dacă da, ce nivel de recunoaștere al certificării ați dori:

- a. Recunoaștere oficială națională, pentru că așa e recunoscută și în UE
- b. Recunoaștere informală
- c. Nu este cazul

20. Câți angajați are întreprinderea socială pe care ați înființat-o / pe care o coordonați?

- a. 1-5
- b. 5-15
- c. 15-50
- d. Peste 50

21. În ce măsură angajații dețin competențele necesare activității desfășurate:

- a. Deloc
- b. În mică măsură
- c. Mediu
- d. În mare măsură
- e. În foarte mare măsură

22. Considerați că angajații ar trebui să urmeze programe de formare profesională adecvate pentru a-și îmbunătăți competențele necesare activităților desfășurate?

- a. Da

b. Nu

23. Care este principala sursă de venit?

- a. Comercializare produselor/serviciilor
- b. Finanțări nerambursabile
- c. Sponsorizări și donații
- d. Alta

24. Întreprinderea socială este înscrisă într-o rețea de structuri de economie socială?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Da, rețea locală
- b. Da, rețea europeană
- c. Nu

25. Întreprinderea socială pe care ați înființat-o / pe care o coordonați este apreciată în special:

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. De angajați și familiile lor
- b. De beneficiarii produselor/serviciilor
- c. În comunitatea locală
- d. La nivel județean
- e. La nivel național

26. În ce măsură produsele/ serviciile oferite sunt adaptate pieței?

- a. Deloc
- b. În mică măsură
- c. Mediu
- d. În mare măsură
- e. În foarte mare măsură

27. Care au fost cele mai dificile probleme cu care v-ați confruntat până acum în desfășurarea activității întreprinderii sociale?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Finanțarea
- b. Relația cu clienții (vânzarea produselor/serviciilor/lucrărilor)
- c. Asigurarea cu personal
- d. Cash flow-ul

- e. Contribuțiile și impozitele la bugetul de stat
- f. Lipsa unei culturi antreprenoriale sociale adecvate
- g. Aspecte administrative
- h. Altele

28. Care sunt satisfacțiile pe care le-ați obținut prin crearea întreprinderii sociale?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. am contribuit la rezolvarea unei probleme cu care se confrunta comunitatea
- b. am contribuit la solidaritatea și responsabilitatea colectivă
- c. caracterul inovator al bunurilor/serviciilor oferite sau al metodelor de organizare/producție utilizate
- d. imaginea publică creată în comunitate
- e. acces la rețele/parteneriate de structuri de economie socială (regionale, naționale sau internaționale)
- f. am beneficiat de o finanțare nerambursabilă care a acoperit parțial costurile (de înființare, pentru desfășurarea activității, pentru dezvoltarea afacerii)
- g. Angajații au manifestat mulțumirea că în plus față de un loc de muncă au contribuit la rezolvarea unei probleme cu care se confrunta comunitatea
- h. Altele

29. Cât de importante credeți că sunt, în asigurarea succesului întreprinderii sociale, următoarele "ingrediente" :

(Selectați o singură variantă pe fiecare rând)

	Deloc	Nu foarte Important	Mediu	Foarte important	Extrem de important
Angajarea personalului potrivit					
Inovarea					
Accesul la finanțare					
Orientarea spre client					
Accesul la rețele/parteneriate de structuri de economie socială					
Orientarea spre individ și obiective sociale					

30. Cum apreciați evoluția afacerii în următorii 3 ani?

- a. Nu-mi este clar dacă o să supraviețuiască
- b. Se va micșora pentru a putea supraviețui
- c. Va rămâne constantă
- d. Va crește

31. Care considerați că ar fi prioritatea principală în viitor:

- a. Stabilizarea organizației
- b. Asigurarea sustenabilității din fonduri proprii
- c. Menținerea locurilor de muncă create
- d. Îndeplinirea misiunii pentru care a fost creată întreprinderea socială

32. Care considerați că ar fi nevoile concrete pentru dezvoltarea afacerii?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Finanțarea
- b. Asistență pentru finanțare
- c. Dotări noi
- d. Piață de desfacere stabilă
- e. Asistență pentru vânzare
- f. Sprijin din partea autorităților locale
- g. Promovarea modelului de economie socială și o mai bună înțelegere în comunitate

33. Mai cunoașteți și alte persoane care doresc să-și deschidă propria afacere și ar fi interesate de programe de formare și finanțare?

- a. Da
- b. Nu

34. Cum ați prefera să primiți mai multe informații despre întreprinderile sociale (finanțări, știri, cursuri etc.)?

(Puteți selecta mai multe răspunsuri)

- a. Informare prin email
- b. Participarea la evenimente (conferințe etc.)
- c. Întâlniri directe cu experți
- d. Materiale de informare (pliante, ghiduri etc.)
- e. Facebook
- f. Publicitate stradală (bannere, afișe, mash-uri etc.)
- g. TV
- h. Radio
- i. Presa scrisă
- j. Altele

35. În ce categorie de vârstă vă încadrați?

- a. 18-30 ani
- b. 31-40 ani
- c. 41-50 ani
- d. 51-60 ani
- e. peste 60 de ani

36. Sunteți:

- a. persoană de sex feminin
- b. persoană de sex masculin

37. Care sunt ultimele studii urmate?

- a. până la nivel de studii medii, inclusiv liceale
- b. universitare
- c. post-universitare