UNIUNEA EUROPEANĂ
GUVERNUL ROMÂNIEI MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE AMPOSDRU
Fondul Social European FOSDRU 2007-2013
Instrumente Structurale 2007-2013
GUVERNUL ROMÂNIEI, MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI PROTECȚIEI SOCIALE OIRPOSDRU REGIUNEA CENTRU
Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. Investește în Oameni!

IES
Institutul de Economie Socială

Ghidul managerului de întreprindere socială

Coordonatori: Cristina Barna, Corneliu Ionescu, Silvia Mișu
Coordonator metodologic: Ancuța Vameșu

GHIDUL MANAGERULUI DE ÎNTREPRINDERE SOCIALĂ

O INTRODUCERE ÎN ECONOMIA SOCIALĂ

Bucureşti
2012

Acest material a fost realizat în cadrul proiectului "Prometeus - promovarea economiei sociale în România prin cercetare, educaţie şi formare profesională la standarde europene" (ID 57676), implementat de Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile în parteneriat cu Institutul de Cercetare a Calităţii Vieţii, Universitatea Bucureşti - Facultatea de Sociologie, European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises şi Centrul Naţional de Pregătire în Statistica şi cofinanţat din Fondul Social European prin Programul Operaţional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013. Investeşte în Oameni!

Coordonatori: Cristina Barna, Corneliu Ionescu, Silvia Mişu
Coordonator metodologic: Ancuţa Vameşu
Colectiv de autori: Barna Cristina Florina, Bucşă Mihaela Nicoleta, Bularda Doru, Bunyi Ana Maria, Burtea Anna, Cristea Cristina, Cucu Elena, Cuţă Nicolae, Dima Gabriela, Dreossi Rosmary Bianca, Gheorghică Anca Elena, Ghiţulescu Adela, Gorăcel Ion, Iftene Cristinel, Ionescu Vasile Corneliu, Mişu Silvia, Petre Silvia Gabriela, Secăreanu Carmen Constanţa, Ştefan Constantinescu, Vameşu Ancuţa, Zamfir Camelia, Zsok Ana

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

BARNA, CRISTINA
Ghidul managerului de întreprindere socială /
Cristina Barna, Corneliu Ionescu, Silvia Mişu.
Râmnicu Vâlcea : Almarom, 2012
ISBN 978-973-156-044-1
I. Ionescu, Corneliu
II. Mişu, Silvia
III. Barna, Cristina

65.012.4

Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile
Institutul de Economie Socială
Bd. Nerva Traian nr. 21, sect. 3, Bucureşti
Tel: + 40 – 21 – 310 01 77/81/82/83
Fax: +40 – 21 – 310 01 80
E-mail: office@fdsc.ro
office@ies.org.ro
Pagini web: www.fdsc.ro; www.ies.org.ro

Toate drepturile asupra acestei lucrări aparţin Fundaţiei pentru Dezvoltarea Societăţii Civile (FDSC). Orice reproducere integrală sau parţială, indiferent de mijloacele tehnice utilizate, fără consimţământul scris al FDSC, este interzisă. Părţi din această publicaţie pot fi reproduse în scopuri necomerciale doar cu precizarea sursei.

Ghidul managerului de întreprindere socială

O introducere în economia socială

CUPRINS

1. O INTRODUCERE ÎN ECONOMIE SOCIALĂ 7

1.1. ECONOMIA SOCIALĂ - O ALTERNATIVĂ PENTRU VIITOR 7
1.2. ACTORII ECONOMIEI SOCIALE 12
1.3. MISIUNEA SOCIALĂ 17
1.3.1. CUM FORMULĂM MISIUNEA ÎNTREPRINDERII SOCIALE? 19
1.4. PRINCIPII ŞI VALORI CARE MOTIVEAZĂ 25
1.5. RESPONSABILITATE ŞI BILANŢ SOCIAL 29
1.5.1. VALOAREA SOCIO-ECONOMICĂ ADĂUGATĂ A ÎNTREPRINDERII SOCIALE 32
1.5.2. DISTRIBUŢIA VALORII ADĂUGATE 34
1.5.3. EFICIENŢA SOCIALĂ ŞI ÎNDEPLINIREA MISIUNII SOCIALE 35
1.5.4. RESPONSABILITATEA ÎN RELAŢIA CU FACTORII INTERESAŢI 37
1.6. CONDIŢII ESENŢIALE PENTRU SUCCESUL UNEI ÎNTREPRINDERI SOCIALE 39

BIBLIOGRAFIE 41

2. MODELE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE 43

2.1. IDENTIFICAREA OPORTUNITĂŢILOR DE AFACERE 43
2.1.1. GENERAREA IDEII DE AFACERE 43
2.1.2. CORELAREA ACTIVITĂŢII DE BUSINESS CU MISIUNEA ŞI RESURSELE ORGANIZAŢIEI 51
2.1.3. IMPACTUL ACTIVITĂŢII DE BUSINESS ASUPRA MISIUNII ORGANIZAŢIEI 52
2.1.4. MOTIVELE PENTRU CARE EŞUEAZĂ O AFACERE 54
2.2. IDENTIFICAREA BENEFICIARILOR ŞI CLIENŢILOR PLĂTITORI 57
2.3. MODELE DE AFACERI ALE ÎNTREPRINDERILOR SOCIALE 60
2.4. ALEGEREA CELEI MAI POTRIVITE FORME JURIDICE PENTRU ÎNTREPRINDERI SOCIALE 64
2.4.1. ASOCIAŢIA 67
2.4.2. FUNDAŢIA 72
2.4.3. COOPERATIVA DE GRADUL 1 74
2.4.4. COOPERATIVA DE GRADUL 2 82
2.4.5. CASA DE AJUTOR RECIPROC A SALARIAŢILOR 83
2.4.6. CASA DE AJUTOR RECIPROC A PENSIONARILOR 85
2.4.7. SOCIETĂŢILE COMERCIALE 88
2.4.8. ALTE FORME JURIDICE SPECIFICE ECONOMIEI SOCIALE 93

BIBLIOGRAFIE 95

3. PLANIFICAREA STRATEGICĂ 96

3.1. PLANIFICAREA STRATEGICĂ A ÎNTREPRINDERILOR SOCIALE 100
3.1.1. ANALIZA SITUAŢIEI EXISTENTE 103
3.1.2. OBIECTIVE 107
3.1.3. STRATEGIILE 109
3.1.4. INDICATORI DE PERFORMANŢĂ 111

BIBLIOGRAFIE 114

4. STUDIUL DE PREFEZABILITATE ŞI FEZABILITATE 115

4.1. STUDIU DE PREFEZABILITATE A IDEII DE AFACERI 115
4.1.1. EVALUAREA MISIUNII ŞI A VALORILOR ORGANIZAŢIEI 115
4.1.2. EVALUAREA SPRIJINULUI PRIMIT DIN PARTEA STAKEHOLDERILOR 117
4.1.3. EVALUAREA CAPACITĂŢII ORGANIZAŢIONALE 119
4.1.4. EVALUAREA GRADULUI DE PREGĂTIRE FINANCIARĂ 120
4.2. STUDIUL DE FEZABILITATE 126
4.2.1. DEFINIŢI PRODUSUL ŞI/SAU SERVICIUL 127
4.2.2. REALIZAŢI UN STUDIU DE PIAŢĂ 127
4.2.3. PLANIFICAŢI PRODUCŢIA, OPERAŢIUNILE ŞI RESURSELE UMANE 132
4.2.4. ANALIZĂ FINANCIARĂ 133

BIBLIOGRAFIE 139

5. PLANUL DE AFACERE 140

5.1. STRUCTURA PLANULUI DE AFACERI 140
5.2. PLANUL DE MARKETING 143
5.2.1. ANALIZAŢI PIAŢA! 145
5.2.2. STRATEGIA DE MARKETING (MIXUL DE MARKETING) 155
5.2.3. PROCESUL DE VÂNZARE 164
5.2.4. BUGETUL DE MARKETING 167
5.2.5. PREVIZIONAREA VÂNZĂRILOR 168
5.3. PLANUL OPERAŢIONAL 171
5.3.1. PLANUL OPERAŢIONAL ÎN CORELAŢIE CU PLANUL STRATEGIC ŞI BUSINESS PLAN-UL 171
5.3.2. INSTRUMENTE DE PLANIFICARE 174
5.4. PLANUL FINANCIAR 176
5.4.1. MANAGEMENTUL FINANCIAR 176

5.4.2. PREVIZIUNI FINANCIARE 182
5.4.3. INDICATORI FINANCIARI 191
5.4.4. METODE DE EVALUARE A PROIECTELOR DE INVESTIŢII 199
5.5. MACHETA STANDARD PLAN DE AFACERE 203
5.6. SURSE DE FINANŢARE 204
5.6.1. GRANTURILE 205
5.6.2. CREDITELE BANCARE 206
5.6.3. SUBVENŢIONAREA SERVICIILOR SOCIALE 208
5.6.4. AJUTORUL DE STAT 209
5.6.5. SPONSORIZAREA 211
5.6.6. PREVEDEREA 2% 211
5.7. CÂTEVA RECOMANDĂRI PRIVIND ORGANIZAREA ADMINISTRATIV – FUNCŢIONALĂ A ÎNTREPRINDERII SOCIALE 212
5.7.1. ASPECTE JURIDICE PRIVIND FUNCŢIONAREA ÎNTREPRINDERILOR SOCIALE 212
5.7.2. NOŢIUNI DE ORGANIZARE A MUNCII, SECURITATE LA LOCUL DE MUNCĂ ŞI ADAPTAREA LOCURILOR DE MUNCĂ 214
5.8. STRATEGII DE IEŞIRE DIN AFACERE – FRANŞIZA SOCIALĂ 216

BIBLIOGRAFIE 218

6. STUDII DE CAZ 220

6.1. SOCIETATE COOPERATIVĂ MEŞTEŞUGĂREASCĂ CERTA GRUP 220
6.2. C.A.R. FAUR 229
6.3. ASOCIAŢIA CASA DE AJUTOR RECIPROC A PENSIONARILOR "OMENIA" BUCUREŞTI 237
6.4. FUNDAŢIA DE DEZVOLTARE LOCALĂ "SPERANŢA" 245

1. O INTRODUCERE ÎN ECONOMIE SOCIALĂ

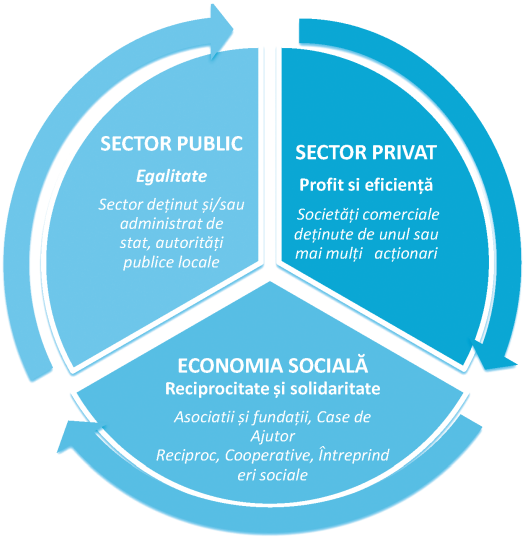
Buturuga mică răstoarnă carul mare.

1.1. Economia socială - o alternativă pentru viitor

Nicio avere mai bună decât prietenul cel bun.

Termenul de Economie Socială își are originea în lucrările economiștilor liberali francezi din prima jumătate a secolului XIX, ce urmăreau reconcilierea economiei cu moralitatea. În accepțiunea acestora, activitatea economică trebuie să aibă şi o finalitate morală, în sensul că aceasta trebuie să conducă nu numai la bunăstare individuală, dar şi la bunăstare şi pace socială.

În a doua jumătate a secolului XIX, se pun bazele principalelor elemente ale conceptului modern de economie socială ce au avut drept sursă de inspirație valorile şi principiile asociative, mutualiste și cooperativiste.



Începutul anilor 1980 cunoaște o resuscitare a interesului pentru economia socială și organizațiile sale, văzute ca principale alternative ale întreprinderilor de tip capitalist sau a agențiilor publice ce întâmpinau în mod insuficient sau inadecvat nevoi sociale din ce în ce mai stringente, cauzate de probleme sociale majore precum șomajul de lungă durată, excluderea socială, perspective reduse de dezvoltare durabilă în mediul rural, problematica vârstei a III-a etc.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Economia socială apare şi se dezvoltă ca răspuns la o nevoie socială sau economică (lipsa locurilor de muncă, lipsa unei pieţe de desfacere, lipsa accesului la credite etc.) a celor care o fondează, nevoi cărora celelalte sectoare ale vieţii economice (sectorul public şi sectorul economic capitalist) nu reuşesc să le răspundă. Această lipsă a unui răspuns corespunzător din partea lor este cunoscută şi sub numele de "eşec": eșecul guvernelor, eșecul pieței (sectorului comercial) și eșecul contractelor existente în piață la un moment dat (insatisfacţia clienţilor față de oferta acestora - calitate, preţ, adecvare la nevoi).

În teorie, piaţa constituie o organizare a activităţii economice ce conduce la situaţii eficiente, acea "mână invizibilă" ce favorizează "împrăştierea" rezultatelor favorabile asupra tuturor, mecanismele sale ghidând pe nesimţite întreprinderile şi indivizii.

Termenul de "eşec" al pieţei este utilizat pentru a desemna situaţia în care piaţa, singură, nu alocă resursele eficiente.

Pe o asemenea piaţă, "mâna invizibilă" nu funcţionează din diverse motive.
În astfel de situații, grupuri de cetățeni sunt excluse – nu au acces la o serie de bunuri și servicii. Ei pot apela la stat pentru a le asigura accesul la acestea sau își pot dezvolta mijloace proprii de a depăși aceste limitări, cum sunt toate formele de ajutor reciproc, societățile mutuale și societățile cooperatiste.
În multe cazuri cetățenii nu se pot organiza singuri pentru a se ajutora sau preocuparea lor este mai degrabă pentru un bun comun dar de un interes individual mai mic (cum ar fi mediul înconjurător, pentru care energiile pe care sunt dispuși diverși cetățeni individuali să le investească nu sunt suficiente).
În aceste cazuri pot apărea inițiative "multistakeholder", comunitare în care o multitudine de actori diferiți se reunesc pentru a rezolva problema.

Toate aceste forme de răspuns la eşecul pieţei şi la eşecul statului de a rezolva problemele respective formează **economia socială**. Întreprinderile sociale pot umple golul lăsat de celelalte sectoare identificând o oportunitate de piață în căutarea unui răspuns la o nevoie socială.

Economia Socială este definită ca un tip de activitate distinctă desfășurată în cadrele legale ale asociațiilor, fundațiilor şi cooperativelor; de aceea adeseori

termenul de **activitate de economie socială** este mai adecvat decât cel de economie socială.
Astfel, termenul de economie socială desemnează multitudinea activităților economice, de natură colectivă şi cu scop social.

Activitățile de economie socială sunt iniţiative colective cu scop social.

Scopul social - se referă la f*inalitatea socială a activității economice*, altfel spus la satisfacerea unor nevoi individuale comune.
Nu trebuie confundat scopul social cu furnizarea exclusivă de servicii sociale, așa cum ar putea indica termenul; activităţile de economie socială vizează atât furnizarea de servicii sociale (ex.: servicii dedicate persoanelor cu dizabilităţi, servicii de îngrijire a persoanelor de vârsta a III-a etc.) cât și: protejarea mediului, activităţi recreative sau de formare profesională etc., activități ce au finalitate socială dar care nu sunt servicii sociale.

Inițiative colective – activitățile de economie socială implică participarea mai multor persoane sau organizații și se desfășoară în cadre organizaționale formale (cu personalitate juridică). Prin urmare, inițiativele filantropice individuale ce iau forma donațiilor sau sponsorizărilor nu sunt activităţi de economie socială.

Activitate economică - activitățile de economie socială sunt ***activităţi economice de natură comercială*** (vânzări directe de bunuri sau servicii sau contractări de servicii de la autoritățile publice locale sau centrale) ***sau necomercială*** (furnizare de bunuri sau servicii la preţuri nesemnificative din punct de vedere economic sau furnizare gratuită către grupuri de persoane cu resurse insuficiente). Cooperativele sunt implicate în activităţi preponderent comerciale în vreme ce asociaţiile, mai degrabă în activităţi de natură necomercială. Recent, în multe ţări europene, asociațiile prezintă cu frecvenţă din ce în ce mai mare şi activităţi comerciale în timp ce cooperativele au început să iniţieze şi activităţi necomerciale.

Una dintre definițiile cele mai cunoscute şi acceptate la nivel european este cea a **Centrului Internaţional de Cercetare şi Informare asupra Economiei Publice, Sociale şi Cooperativelor (CIRIEC)**.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Conform acesteia, **economia socială reprezintă**:

"Setul de întreprinderi private organizate formal, cu autonomie de decizie şi bazate pe libertatea de asociere, înfiinţate pentru a răspunde nevoilor propriilor membri prin intermediul mecanismelor pieţei, prin producerea de bunuri şi furnizarea de servicii, asigurări şi finanţare, în care procesul decizional şi orice distribuire a profitului sau excedentelor între membri nu sunt direct legate de aportul de capital sau de cotizaţiile plătite de aceştia, fiecare dintre ei dispunând de câte un vot.
Economia Socială include de asemenea organizaţiile private organizate formal, cu autonomie de decizie şi bazate pe libertatea de asociere, care prestează servicii necomerciale pentru gospodării şi ale căror excedente, dacă există, nu pot fi însuşite de agenţii economici care le înfiinţează, controlează sau finanţează".

(*„The Social Economy in the European Union"*, CIRIEC, 2007)

Această definiţie este consonantă cu delimitarea conceptuală a Economiei Sociale, reflectată în **Carta Principiilor de Economie Socială, promovată de reţeaua CEP-CEMAF în anul 2002, instituţie reprezentativă la nivel UE**.

Conform acesteia, **principiile fundamentale ale economiei sociale** sunt următoarele:

- *prioritate acordată individului şi obiectivelor sociale şi nu capitalului;*
- *asociere voluntară şi deschisă;*
- *controlul democratic al membrilor;*
- *îmbinarea intereselor membrilor/utilizatorilor şi/sau a interesului general;*
- *apărarea şi aplicarea principiului solidarităţii şi responsabilităţii;*
- *gestiunea autonomă şi independentă faţă de autorităţile publice;*
- *majoritatea excedentelor să fie folosite pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă şi prestarea unor servicii de interes pentru membri sau de interes general.*

(*"Déclaration finale commune des organisations européennes de l´Économie Sociale"*, CEP-CMAF, 2002)

Întreprinderile sociale apar şi au o raţiune reală de existenţă în următoarele condiţii:

- *există o problemă sau nişte constrângeri care nu pot fi rezolvate individual*. Numai un grup de persoane motivate, care au aceeaşi

problemă sau împărtășesc aceeaşi preocupare pot rezolva respectiva problemă. Întreprinderea socială are deci un **caracter colectiv** spre deosebire de întreprinderile individuale şi un caracter social - de răspuns la o problemă comună.

- *nu există o alternativă* (în multe din cazurile despre care vom vorbi, grupurile care constituie o întreprindere socială nu au o alternativă pentru a rezolva problema decât ajutându-se singuri prin ajutor reciproc). Nu există sprijin din partea unor organizaţii sociale sau a statului pentru aceştia.
- *avantajele de a fi membru* (accesul la bunuri, împrumuturi, servicii şi pieţe, alte facilităţi necesare) *sunt mai mari* decât contribuţiile aşteptate din partea membrilor (de ex. contribuţia - cotizaţia în bani, timp, teren, echipamente etc.)
- există cel puţin o persoană în cadrul grupului care are calităţile de conducere – *leadership şi spirit de inițiativă*. Este esențial pentru succesul întreprinderii ca această persoană să fie "de încredere", o persoana pe care " se poate conta" şi cu oarecare carismă.
- grupul nu este constrâns în niciun fel - politic sau legal - în alegerea conducerii, în deciziile pe care le vor lua cu privire la modul în care îşi vor vinde bunurile sau serviciile sau modalitatea de a distribui surplusurile / excedentul. Cu alte cuvinte grupul va avea *autonomie de decizie* în alegerea formei şi structurii întreprinderii şi a strategiei sale de acţiune.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

1.2. Actorii economiei sociale

Prieten bun, poarta raiului.

Economia socială cuprinde o multitudine de organizaţii ce au în comun următoarele 3 caracteristici:

1. Sunt organizaţii private cu ***misiune socială explicită*** în sensul că urmăresc în mod primordial nu maximizarea veniturilor ci mai degrabă satisfacerea nevoilor membrilor sau unor comunităţi mai largi.
2. Sunt supuse ***constrângerii nedistribuției totale sau parţiale a profiturilor*** sau excedentelor, între membri sau administratori, iar în cazul în care distribuţia are loc, aceasta nu este proporţională cu aportul la capitalul iniţial ci cu activităţile sau tranzacţiile din cadrul organizaţiei.
3. Sunt ***organizații cu un pronunțat caracter democratic*** în ceea ce privește conducerea, managementul și definirea sau redefinirea nevoilor sociale comune.

Elementele definitorii ale economiei sociale enumerate mai sus, se regăsesc, mai mult sau mai puţin, în trei forme de organizare specifice fenomenului asociativ şi anume: ***cooperativele, asociaţiile şi fundaţiile (ONG-uri) şi societăţile mutuale***. Recent, acestora li se alătură și ***întreprinderile sociale***.

Cooperativele, organizaţiile neguvernamentale şi societăţile mutuale mai sunt cunoscute şi sub denumirea de ***întreprinderi ale economiei sociale***; acestea formează *economia socială tradiţională*;
Întreprinderile sociale sunt noi tipuri de organizaţii ale economiei sociale, apărute în ultimii 20 de ani şi formează ceea ce unii numesc *"noua economie socială"*.
Adeseori, termenii de *întreprinderi ale economiei sociale şi întreprinderi sociale* sunt folosiţi în sinonimie deşi reflectă realităţi diferite.

Cooperativele

Cooperativele sunt asociaţii de persoane (fizice şi/sau juridice), autonome şi voluntare, conduse în mod democratic ce urmăresc îndeplinirea unor scopuri comune de natură economică, socială şi culturală, în domenii foarte diverse precum: agricol, comerţ, meşteşugăresc, locuinţe, utilităţi şi mai recent, ***servicii sociale***.

Societăţile mutuale

Întreprinderea sau societatea mutuală este o asociere autonomă de persoane care se unesc voluntar, având drept scop principal satisfacerea nevoilor lor comune şi nu obţinerea de profit sau furnizarea unui randament al capitalului. În Europa, mutualităţile funcţionează sub două forme specifice, şi anume: ***mutualităţile de sănătate,*** care au constituit o formă premergătoare a sistemului modern al asigurărilor sociale, prin care sunt acoperite riscuri precum boală, handicap, deces şi ***asigurările mutuale***, care acoperă toate tipurile de risc, fiind reglementate prin legislaţia generală privind asigurările.

Asociaţiile şi Fundaţiile

Asociaţiile şi fundaţiile, cunoscute mai ales sub denumirea umbrelă de organizaţii neguvernamentale şi nonprofit, desfăşoară o paletă foarte largă de activităţi având drept principale funcţii: reprezentarea şi promovarea intereselor membrilor (asociaţii civice, profesionale, partide politice, sindicate etc), redistribuţia fluxurilor financiare (fundaţiile finanţatoare, organizaţiile umanitar-filantropice) şi mai recent furnizarea de servicii şi bunuri prin activităţi economice.
Elementele definitorii ale organizaţiilor neguvernamentale şi nonprofit, formulate în cadrul proiectului de cercetare internaţională condus de John Hopkins University (iniţiat în 1990) sunt acceptate în mod larg de către comunitatea ştiinţifică din domeniu; conform acestei definiţii, sectorul nonprofit include organizaţii voluntare, formale, private şi care nu distribuie eventualele profituri membrilor, administratorilor sau oricăror altor grupe de “proprietari”.

Întreprinderile sociale

Întreprinderile sociale grupează un set nou de forme organizaționale ale economiei sociale, ce înglobează o serie de caracteristici noi, mecanisme de funcționare sau comportamente organizaționale. Termenul de întreprindere socială (Impresa sociale) a fost utilizat pentru prima dată în Italia, la sfârşitul anilor ‘80, pentru a marca existența cooperativelor sociale şi evoluţia acestora dinspre cooperativele tradiţionale.

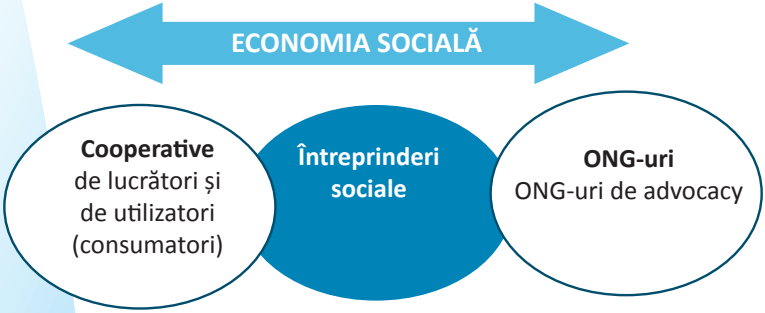
© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Vechea şi Noua Economie Socială: Caracteristici ale Întreprinderilor de Economie Socială şi a Întreprinderilor Sociale

Întreprinderile de economie socială	Întreprinderile Sociale
Misiunea socială explicită; Nedistribuția parţială sau totală a profiturilor; Caracterul democratic.	Misiunea socială explicită; Nedistribuția parţială a profiturilor; Creșterea calitativă a proceselor de control democratic; Abordarea “multistakeholders”; Orientarea antreprenorială în furnizarea de servicii sociale (asociațiile); Țintirea unui segment mai larg de beneficiari (comunitate vs. cercul restrâns al membrilor)

Geneza întreprinderilor sociale îşi are rădăcina în procesele evolutive pe care le-a cunoscut mişcarea asociativă (orientarea antreprenorială în furnizarea de servicii sociale) şi cea cooperatistă [orientarea spre furnizarea de servicii sociale (cooperativele sociale) către un public mai larg decât cercul restrâns al membrilor].

Întreprinderile de economie socială şi întreprinderile sociale



Adaptare după: Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concepts and Realities, Jacques Defourny, EMES

Modelul cooperaţiei sociale italiene a fost preluat în noile cadre juridice ale unor ţări precum: Portugalia(1998): *Cooperativa de Solidariedade Social;* Spania(1999): *Cooperativa de Iniciativa Social;* Franţa(2001): *Société Coopérative d'Intérêt Collectif* şi mai recent în Polonia (2007). Mai recent, în ţări precum Finlanda (2003) şi Italia (2006), termenul de întreprindere socială desemnează o categorie legală la care poate "aplica" orice tip de organizaţie eligibilă, indiferent de statut juridic, în condiţiile respectării unui set de cerinţe privind domeniul de activitate, principiile de constituire şi regulile interne de funcţionare.

O definiţie unanim acceptată la nivel european a întreprinderii sociale, ce combină un set de indicatori sociali şi economici a fost dezvoltată de către Reţeaua de Cercetare Europeană EMES (www.emes.net).
Conform acesteia, ***principalele caracteristici ale întreprinderilor sociale*** sunt următoarele:

- *Activitate continuă a producerii de bunuri şi/sau vânzarea de servicii;*
- *Grad ridicat de autonomie;*
- *Nivel semnificativ de risc economic;*
- *Un minim de muncă plătită;*
- *Iniţiativă lansată de un grup de persoane;*
- *Puterea de luare a deciziei nu se bazează pe proprietatea capitalului;*
- *Natura participativă, care implică persoanele afectate de activitate;*
- *Limitarea distribuţiei profitului;*
- *Scopul explicit de beneficiu al comunităţii.*

Un domeniu major de intervenţie al întreprinderilor sociale la nivel european îl reprezintă integrarea profesională şi socială a grupurilor sociale vulnerabile la excludere permanentă de pe piaţa muncii (Work Integration Social Entreprises sau WISE). Întreprinderile sociale din Finlanda sau Cooperativele Sociale din Polonia au drept scop exclusiv integrarea pe piaţa muncii a unor astfel de grupuri vulnerabile specifice.

Întreprinderea socială reprezintă o nouă formă antreprenorială în care:

1. Se combină managementul afacerii cu scopul social,
2. Proprietatea este socială,
3. Controlul asupra întreprinderii este deţinut de actorii interesaţi care o constituie şi care:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- **Diferă de sectorul privat** (pentru profit), deoarece scopul lor principal este să servească nevoile membrilor sau un interes public general, și nu maximizarea sau distribuţia profiturilor către acţionari sau membri.
- **Diferă de sectorul public**, deoarece sunt organizaţii private auto-guvernate cu regula „un membru, un vot” în adunarea lor generală, deşi pot primisubvenţii publice pentru a-şi îndeplini misiunea.

Pe de altă parte, întreprinderea socială se aseamănă organizaţiilor necomerciale, ONGurilor care fac cu precădere advocacy şi se finanţează din donaţii, pe care le mai numim ne-economice/fără activităţi economice prin:

- natura scopului organizaţiei;
- modul de proprietate;
- sursele de finanţare-capital;
- modul de utilizare a profitului/surplusului (excedent);
- strategiile de management şi Guvernanţă, resursele umane implicate;
- strategiile de afaceri implicate;
- relația cu clienţii şi comunitatea.

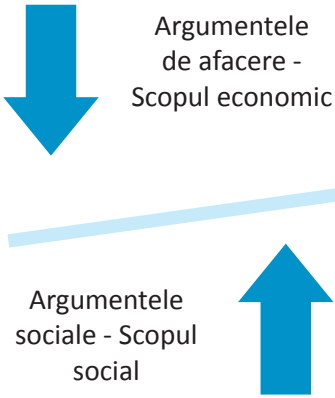
Asemenea întreprinderilor clasice de profit, întreprinderile sociale răspund nevoilor pieţei în care operează prin:

- abordare antreprenorială în identificarea şi folosirea oportunităţilor;
- sunt concentrate pe client şi la nevoile clienţilor;
- riscul comercial la care se supun;
- serviciile şi bunurile pe care le comercializează;
- tipul privat de capital (de la un excedent generat de tranzacţionare).

1.3. Misiunea socială

Cuvintele trebuie mestecate mai mult decât o bucată de pâine.

Am stabilit că întreprinderea socială este o organizaţie ale cărei activităţi economice de producţie sau servicii au un scop social. Organizaţiile pot prioritiza unele dintre aceste valori. Unele valori pot fi atât de importante pentru o întreprindere socială, încât pot deveni chiar **misiunea/scopul** primordial. Scopul poate fi inclus în documentele de guvernanţă, poate determina forma legală a întreprinderii sociale şi are influenţă asupra întregii strategii de afaceri a întreprinderii.



Misiunea răspunde la întrebările: Pentru cine? Ce? De ce? Cine? și Cum?

Atunci când organizaţia îşi defineşte scopurile sociale şi de afaceri precum şi strategiile prin care le va duce la îndeplinire vom defini şi **CUM** cele două aspecte ale activităţii sale (adică **CE**) se vor integra. În literatura de specialitate se mai face şi distincţia dintre activităţile economice legate de misiune, cum sunt cele ale întreprinderii sociale încorporate sau integrate, şi cele nelegate de misiune care, în modelul de mai jos sunt numite externe. Important este ca scopul economic să nu intre în dezacord cu scopul social al organizaţiei.

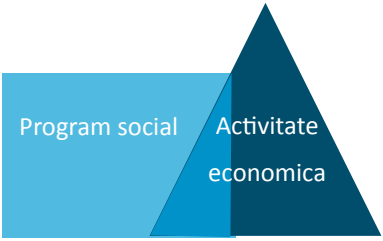
În funcţie de modul de integrare a activităţii economice cu activitatea socială/ mediu/etc. există **patru tipuri de misiuni:**

Misiunea Centrică

Întreprinderea este esenţială pentru misiunea organizaţiei sociale. Organizaţiile create pentru a angaja persoane din categorii defavorizate (dezvoltarea ocupării forţei de muncă) şi instituţiile de microfinanţare sunt exemple ale acestui tip de întreprinderi sociale.
Întreprinderile sociale care au misiune centrică iau adesea forma unor întreprinderi sociale încorporate.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Misiunea corelată

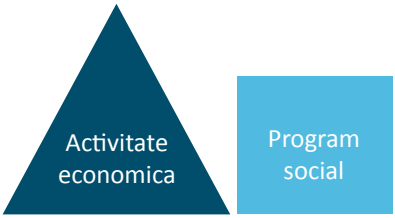


Întreprinderea este legată de misiunea organizaţiei sau de serviciile sociale esenţiale. Misiunea întreprinderii sociale este corelată cu cea a organizaţiei mame, fiind sinergice, creează valoare socială adăugată pentru programe şi generează valoare economică, subvenţionând programele organizaţiei sociale şi / sau cheltuieli de exploatare. Comercializarea de servicii sociale este o formă comună a întreprinderii sociale cu misiune corelată.

Un exemplu este o organizaţie de servicii care oferă mese gratuite pentru copiii din familiile cu venituri mici înscrişi în programele organizaţiei de îngrijire de zi. Utilizând bucătăria sa industrială, personalul dietetician şi bucătari, organizaţia începe o afacere de catering care serveşte "social instituţional" alt segment de piaţă - şcoli, centre de îngrijire de zi, spitale, dispuşi şi capabili să plătească pentru acest serviciu.

Misiunea de expansiune este un alt tip de misiune a întreprinderii sociale. Un exemplu este o organizaţie a femeilor care susţine independenţa mamelor singure, prin mici servicii de consultanţă în afaceri, şi apoi extinde misiunea de a deschide o întreprindere care oferă servicii de îngrijire a copiilor cu taxă pentru a permite clienților săi mai mult timp să se concentreze asupra afacerii lor.

Misiune distinctă



Întreprinderea nu are legătură directă cu organizaţia mama relaţia fiind doar aceea de generare de venituri pentru susţinerea activităților sociale şi a costurilor operaţionale. Activităţile de afaceri pot avea legături cu misiunea socială, pentru a da valoare adaugată marketing-ului, operează într-o industrie referitoare la serviciile organizaţiei-mamă sau la cele ale sectorul non-profit şi cu toate acestea, profitul este motivaţia pentru a crea o întreprindere socială cu misiune distinctă. Întreprinderile sociale care nu au legătură cu misiunea iau, de obicei, forma unei întreprinderi sociale separate.

Deja aţi observat în imaginile anterioare, că veţi putea alege să dezvoltaţi una dintre următoarele **tipuri de întreprindere socială**:

1. **întreprindere socială încorporată** - programele sociale pe care le veţi dezvolta sunt auto-finanţate, iar beneficiile sociale şi economice se vor obţine simultan.
2. **întreprinderea socială integrată** – programele sociale se vor suprapune cu activitatea ecnomică, vor putea chiar împărţi costuri şi active.
3. **întreprinderea socială separată** – activităţile întreprinderii sociale sunt externe. Practic, veţi crea un mecanism de finanţare pentru programul social.

1.3.1.Cum formulăm misiunea întreprinderii sociale?

Pentru cine? – declaraţia pentru beneficiari

Declaraţia pentru clienţi ne transmite "pentru cine" funcţionează întreprinderea dvs. socială, identifică membrii populaţiei ţintă, precum şi strategiile de bază pe care le va folosi pentru a ajunge la aceştia.

Sursa: Planificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, Manual de instruire, Nicole Raţă, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală 2010

O întreprindere socială poate acţiona pentru a satisface nevoile şi interesele unui **grup restrâns** din comunitate, o categorie defavorizată – dezavantajată economic sau social, sau poate acţiona pentru **nevoia/interesul general al întregii comunităţi**.

Definește beneficiarii: Se formulează într-o singură frază, care articulează pentru cine funcţionează întreprinderea, folosind următoarele întrebări ca un ghid:

1. Cine este grupul ţintă al întreprinderii sociale?
2. Care sunt nevoile pe care membrii grupului ţintă le-au declarat?
3. În ce activităţi sunt ei implicaţi?
4. Unde sunt ei localizaţi?
5. Cum veţi ajunge la ei?

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Exemplu: mame singure angajate în producerea de obiecte artizanale din zona Horezu

Ce? – declaraţia problemei

Cum începe o întreprindere socială? De la identificarea unei nevoi, acesată nevoie putând să fie:

- **O nevoie comunitară** – de utilităţi, servicii publice, creare de locuri de muncă pentru categorii defavorizate, protecţia mediului sau a patrimoniului, dezvoltare economică locală
- **O nevoie economică şi/sau socială** a membrilor
- **O nevoie enonomică a organizaţiei** non-profit etc.

Ca răspuns al acestei diversităţi de nevoi poate exista o varietate de scenarii de constituire a unei întreprinderi sociale care poate implica mai multe tipuri de stakeholderi, de structuri de proprietate, administrare şi control care vizează participarea cât mai democratică a acestora şi echilibrarea motivaţiilor lor economice cu ethosul şi specificul de acţiune responsabilă social al unei întreprinderi de acest tip, şi adaptarea acesteia la contextul şi oportunităţile oferite de piaţă şi de cadrul de politici publice.

Se impune să subliniem **caracterul colectiv al misiunii unei întreprinderi sociale**, în opoziţie cu interesul individual, privat: de la satisfacerea nevoilor/intereselor unui grup defavorizat până la nevoile/interesele generale ale întregii comunităţi. În acest sens putem spune că avem de-a face cu o „proprietate socială“ sau obştească spre deosebire de proprietatea privată strictă din cazul firmelor capitaliste.

Interes/ Nevoie privată individuală	**Interes/ Nevoie de grup**	**Interes/ Nevoi generale ale comunităţii**
Misiune întreprinderi private comerciale	Misiune întreprinderi sociale – colective sau comunitare	

Sursa: Planificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, Manual de instruire, Nicole Raţă, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală, 2010

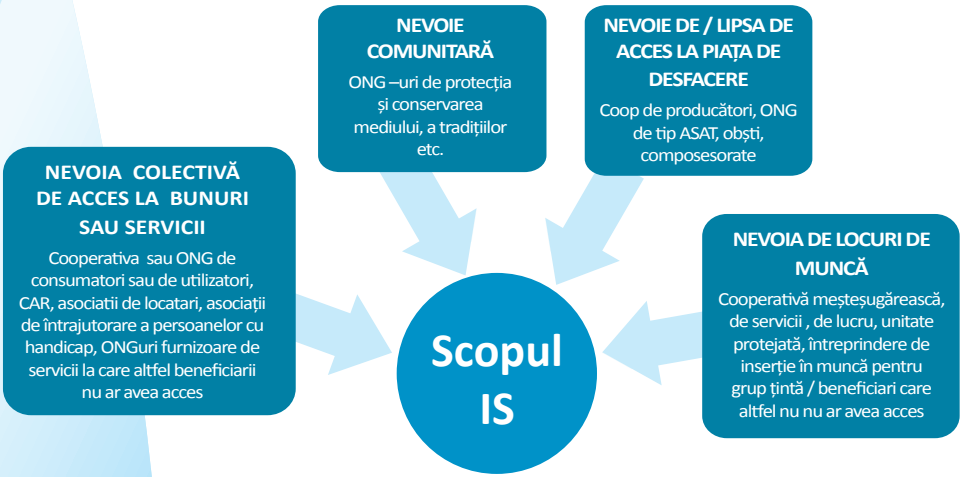
Defineşte problema pe care o rezolvă întreprinderea socială, folosind următoarele întrebări:

1. Care este nevoia grupului ţintă care trebuie rezolvată?
2. Care sunt constrângerile grupului ţintă care îl împiedică în rezolvarea problemei?
3. Este problema principală de natură comercială, cum ar fi produse de calitate slabă, resurse limitate sau locuri de muncă limitate? Sau este de natură socială, cum ar fi discriminare sau ale dinamici sociale din industrie sau sector?
4. Poate să fie rezolvată această problemă prin această întreprindere?
5. Dacă au fost identificate mai multe probleme, este important să fie selectată, în mod realist, problema cea mai potrivită a fi rezolvată cu ajutorul întreprinderii sociale.

Exemplu: problema acestor femei este accesul limitat către pieţe pentru vânzarea produselor.

Ce? - declaraţia de scop

Declaraţia de scop descrie "Ce rezultat final va avea munca ta?". Declaraţia de scop foloseşte verbe la infinitiv, cum ar fi "a elimina", "a creşte", "a îmbunătăţi" şi "a preveni", indicând o schimbare pozitivă a problemelor pe care întreprinderea socială le atenuează. Accentul cade pe rezultate, nu pe metode.



© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

A. Întreprinderi colective de bunuri sau servicii

Cea mai importantă categorie o constituie ***întreprinderile colective prin care membrii urmăresc rezolvarea problemelor lor, în principal economice, prin ajutor reciproc sau cooperare,*** având astfel un scop social.

Întreprinderile colective sunt create de grupuri de persoane fizice în jurul unui interes comun principal cum ar fi:

- creşterea gradului de acces la credite financiare - se pot constitui ca si case de ajutor reciproc,
- valorificarea muncii (în sens larg orice întreprindere deținută de cei care lucrează în ea este o întreprindere socială) sau producției proprii ca și cooperativele meșteșugărești, pescărești sau de valorificare,
- valorificarea în comun a unei proprietăți individuale sau colective - asociațiile de proprietari de păduri (proprietari individuali) sau obști (proprietari în indiviziune) sau de locatari,
- aprovizionarea ca și consumatori cu bunuri de un anumit tip (naturale, ecologice) - asociațiile pentru agricultura țărănească sau
- aprovizionarea la prețuri convenabile cu bunuri ca și cooperativele de consum sau servicii (microhidrocentrale comunitare sau societăți de transport în comun comunitar, sau organizații ale utilizatorilor de irigații).

B. Întreprinderi comunitare

Întreprinderi sociale sunt și acele inițiative de interes comunitar constituite la inițiativa cetățenilor preocupați de:

- protejarea sau valorificarea unui bun al colectivității, cum ar fi un obiect de patrimoniu (asociații de prieteni ai unui muzeu, fundații dedicate unor monumente istorice sau protecţiei mediului, asociațiile de prieteni ai naturii, asociațiile folclorice și culturale locale etc.)
- asigurarea accesului la anumite utilități sau servicii indisponibile.

În multe cazuri aceste întreprinderi sunt sprijinite de autoritățile locale sau alţi finanţatori, ele nereușind să își finanțeze activitatea integral din operațiunile economice pe care le realizează. Trusturi şi aşezăminte de tot felul există în tradiţia filantropică de peste tot în lume. Mai nou, au apărut

aşa numitele **întreprinderi sociale multi-stakeholder** în care autorităţi publice şi entităţi private se asociază pentru rezolvarea unei probleme comunitare.

C. Întreprinderi de muncă

Există de asemenea din ce în ce mai multe întreprinderi ***destinate creşterii gradului de inserție socială sau de integrare în muncă a unor lucrători care altfel au dificultăți pe piața muncii.*** Aceste întreprinderi numite de inserție socială sunt create de obicei la inițiativa unor lucrători din domeniul social și sunt caracteristice mediului urban unde piața muncii externă întreprinderii are capacitatea de a absorbi lucrătorii defavorizați odată ce aceștia au fost pregătiți de întreprindere.

D. Organizații non-profit antreprenoriale

Dificultatea de ***finanțare a misiunii proprii*** din surse tradiționale (granturi, donații, sponsorizări), dar mai ales necesitatea asigurării unor surse de finanțare stabile și independente, precum și existența unei piețe în creștere pentru serviciile dezvoltate de organizațiile neguvernamentale, le-au determinat pe acestea să inițieze din ce în ce mai multe activități economice, fie direct, fie prin intermediul unor societăți comerciale subsidiare.

Formulaţi declaraţia de scop într-una sau două propoziţii, folosind verbe la infinitiv, descriind rezultatul dorit al intreprinderii dvs. sociale şi problema pe care urmăriţi să o schimbaţi.

1. Situaţia va fi diferită datorită întreprinderii sociale?
2. Care va fi schimbarea pentru grupul ţintă?

De exemplu, scopul unei întreprinderi de marketing social, nu ar fi "de a furniza servicii de marketing memelor singure ", ci "de a creşte oportunităţile de piaţă şi veniturile pentru mame singure care desfăşoară activităţi de producere de obiecte artizanale tradiţionale".

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Cum? – declaraţia de afacere

Declarația de afacere caracterizează strategia de bază pe care o veți folosi și poate avea mai multe strategii posibile, fiecare reprezentând o altă afacere. Pentru fiecare declarație de scop se va scrie o declarație de afacere. Declaraţia de afacere cuprinde serviciile sau produsele pe care organizaţia le furnizează.

Formulați declaraţia de afacere

În cazul în care cuvântul "şi" apare în declaraţia dumneavoastră, fie că este vorba de declarația de scop sau de cea de afacere, întrebaţi-vă mai întâi dacă vă angajați în aceeași măsură față de fiecare dintre ideile legate de cuvântul "şi". În cazul în care există diferențe de angajament, se va recunoaște că o idee este mai importantă. Cu alte cuvinte, este important să se realizeze o prioritizare a ideilor la momentul redactării declaraţiei de misiune.

Exemplu: "Pentru a spori oportunităţile de creştere economică şi de venituri ale membrilor cooperatori prin servicii de tehnologie de producţie, cercetare, dezvoltare şi marketing, care să le permită să producă bunuri comerciale competitive, de înaltă calitate şi conectându-le la pieţe".

Care? - Declaraţie de valori

Declaraţia de valori defineşte convingerile şi principiile întreprinderii.
Valori precum angajament, justiţie economică pentru săraci, integritate, onestitate, convingere, inovare, recuperarea costurilor, sunt elemente importante pentru procesul de decizie, pentru membri sau alţi factori interesaţi.
O întreprindere socială nu este subordonată interesului privat al unui individ sau al unei familii, ci are un **mod democratic de conducere** care asigură respectarea valorilor care stau la baza acesteia. Printre aceste valori se numără:

- distribuirea echitabilă a puterii şi resurselor între membrii organizaţiei;
- aplicarea unor norme de comportament care asigură respectarea drepturilor omului, care promovează încrederea şi cooperarea, transparenţa şi integritatea

Formulaţi misiunea finală a întreprinderii sociale ţinând cont de cele 5 declaraţii anterioare

1.4. Principii şi valori care motivează

Adevărata valoare a unui om este cât l-ai preţui dacă ar pierde tot ceea ce are.

Valorile sunt conceptele care stau la baza întregii activităţi a organizaţiei. Pe baza lor vom acţiona în cadrul organizaţiei, ele vor fi liantul dintre membrii şi structurile organizaţiei, ele ne vor reprezenta în afara organizaţiei.

Valorile reprezintă principiile care ne determină comportamentul. Putem identifica o serie de valori către care aspiră majoritatea oamenilor şi organizaţiilor din sectorul întreprinderii sociale. Acestea sunt:

- Participare şi împuternicire;
- Egalitate;
- Sustenabilitatea mediului înconjurător;
- O muncă de calitate, sigură, satisfăcătoare, interesantă;
- O plată corectă şi practici de angajare corecte;
- Auto-dezvoltare, abilităţi, educaţie şi training;
- Comportament etic;
- Angajament către comunităţi;
- Produse şi servicii sigure, sănătoase, de calitate bună, orientate către beneficiar;
- Transparenţă şi încredere, şi
- Cooperare între întreprinderi.

Nu toate organizaţiile se angajează în susţinerea acestor valori. Un **angajament poate fi dovedit** prin:

- Documentele de organizare şi funcţionare - statute, regulamente interne;
- Politici şi proceduri scrise;
- Etosul organizaţional - cultura organizaţională;

dar mai ales prin

- Comportamentul angajaţilor, clienţilor, membrilor, directorilor sau părţilor interesate.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Working in Social Enterprise[1] distinge între valorile de afaceri ale unei firme clasice și cele ale unei întreprinderi sociale:

Valori de afaceri ale unei întreprinderi clasice antreprenoriale:

- Asigurarea satisfacției consumatorului
- Construirea încrederii consumato-rului
- Depășirea competitorilor
- Furnizarea de bunuri de calitate la prețuri care reflectă valoarea lor
- Găsirea unor soluții inovative, de graniță care să rezolve problemele clienților
- Creșterea afacerii și acumularea de profituri pentru acționari
- Câștigarea și păstrarea unei nișe competitive

Valori de afaceri ale unei întreprinderi sociale:

- Integritate și onestitate în orice spunem sau facem
- Lupta pentru incluziune socială și împotriva excluderii sociale
- Tratarea tuturor (membrii, angajați, clienți, furnizori) cu corectitudine și respect
- Grija pentru membrii, angajați și clienți
- Grija pentru mediul înconjurător
- Ajutorarea comunității
- Producerea de bunuri/servicii de calitate
- Dezvoltarea resurselor umane implicate în întreprindere
- Crearea unui mediu prietenos și sigur pentru angajați și membri
- Dragoste, respect, curaj, creativitate și impact
- Pasiune şi profesionalism

Baza de valori a unei întreprinderi sociale

Baza de valori a unei întreprinderi sociale este constituită din cel puțin două elemente:

1. *Misiunea socială (sau scopurile sociale),* de exemplu generarea de venituri în scop caritabil, regenerarea unei zone locale, crearea de locuri de muncă pentru persoanele cu dizabilități etc, și
2. *Alte valori de bază*, de exemplu bune practici de angajare, comerț corect, transparență, conștientizarea importanței mediului înconjurător etc.

[1] *Citat din Understanding Social Enterprise SEP 2005, h2/1, h2/2*

În întreprinderile sociale de succes activitățile care contribuie cel mai mult la atingerea valorilor, contribuie de asemenea și la creșterea venitului. ***Nu există nici un conflict între valori și succesul comercial.*** Valorile sunt ele însele parte integrantă a strategiei de afaceri a întreprinderii sociale.

Valorile şi principiile cooperativelor[2]

Cooperativele se bazează pe valori precum: auto-ajutorare, auto-responsabilitate, democraţie, egalitate, echitate şi solidaritate. Conform tradiţiei fondatorilor, membrii cooperativelor cred în valorile etice de onestitate, deschidere, responsabilitate socială şi grijă pentru alţii.

1. **Auto-ajutorare:** se bazează pe credința că toți oamenii pot și ar trebui să se străduiască să dețină controlul asupra propriului destin. Cooperatorii cred că dezvoltarea individuală completă se poate realiza numai în asociere cu alții. Prin unire și responsabilitate comună, o persoană poate realiza mai mult, în special prin creșterea influenței colective pe piață și în fața guvernelor.
2. **Auto-responsabilitate:** înseamnă că toți membrii își asuma responsabilitatea pentru cooperativa lor – pentru înființarea și pentru continuarea ei. În plus, membrii au responsabilitatea promovării cooperativei în rândul familiilor lor, prietenilor și cunoștințelor. Nu în cele din urmă, auto-responsabilitatea înseamnă că membrii sunt responsabili pentru asigurarea faptului că cooperativa rămâne independentă față de alte organizații publice sau private.
3. **Democrația:** o cooperativă poate fi structurată astfel încât membrii să dețină controlul.
4. **Egalitate:** cooperativele se bazează pe egalitate. Unitatea de bază a cooperativei este membrul, care poate fi ori o persoană, ori un grup de persoane. Egalitatea reprezintă una dintre trăsăturile principale care distinge o cooperativă de alte organizații controlate în principal de interesul asupra capitalului. Membrii au drepturi de participare, dreptul de a fi informați, dreptul de a fi ascultați și dreptul de a se implica în luarea deciziilor. Membrii ar trebui să se asocieze într-o modalitate cât mai egală posibil, ceea ce reprezintă uneori o provocare dificilă în marile cooperative sau federații de cooperative. De fapt, grija pentru realizarea și menținerea egalității reprezintă o provocare continuă pentru toate cooperativele.

[2] *International Cooperative Alliance, Statement on the Co-operative Identity, extras în 13.09.2011 de la http://www.ica.coop/coop/principles.html*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

5. **Echitatea:** se referă înainte de toate, la cum sunt tratați membrii în cadrul unei cooperative. Ei ar trebui să fie tratați în mod echitabil în ceea ce privește recompensarea participării lor în cooperativă, în mod normal prin dividend de patronaj, alocații la rezerve de capital sau reduceri de taxe.
6. **Solidaritatea:** membrii au responsabilitate colectivă pentru interesul colectiv al membrilor cooperativei. Ei aspiră la crearea unei Mișcări Cooperatiste unite, la nivel local, regional, național și internațional. Ei cooperează în mod practic pentru a furniza membrilor bunuri și servicii de cea mai bună calitate la cele mai scăzute prețuri. Ei lucrează împreună pentru a prezenta o interfață comună publicului și guvernelor. Solidaritatea reprezintă atât o cauză cât și o consecință a auto-ajutorului și ajutorului reciproc, două dintre conceptele fundamentale ale filosofiei cooperatiste, care distinge cooperativele de alte forme ale organizării economice.

Principiile cooperativelor sunt liniile directoare prin care cooperativele îşi pun valorile în practică:

1. **Apartenenţa la cooperativă este voluntară şi cooperativele sunt organizaţii deschise.** Cooperativele sunt organizaţii voluntare, deschise tuturor persoanelor capabile să le folosească serviciile şi cu dorinţa de a accepta responsabilităţile calităţii de membru, fără discriminare de gen, socială, de rasă, politică sau religioasă.
2. **Controlul democratic al membrilor**: Cooperativele sunt organizaţii democratice controlate de membrii lor, care participă în mod activ la stabilirea politicilor şi la luarea deciziilor. Reprezentanţii sunt răspunzători către membri. În cooperativele de nivelul 1, membrii au drepturi egale de vot (un membru, un vot), iar cooperativele de alte nivele sunt de asemenea organizate într-un mod democratic.
3. **Participarea economică a membrilor:** Membrii contribuie în mod echitabil şi democratic la controlul capitalului cooperativei. Cel puţin o parte a capitalului este de obicei proprietatea comună a cooperativei. Membrii de obicei primesc o compensaţie limitată. Membrii alocă surplusurile pentru unul sau mai multe dintre următoarele scopuri: dezvoltarea cooperativei, posibilitatea de a constitui rezerve din care o parte sunt indivizibile, beneficiul membrilor în raport cu tranzacţiile lor, şi suportarea altor activităţi aprobate de membri.
4. **Autonomie şi independenţă:** Cooperativele sunt autonome, organizaţii

de ajutor reciproc controlate de membri lor. În cazul în care încheie acorduri cu alte organizaţii, inclusiv cu guvernele, sau îşi măresc capitalul din surse externe, o fac în aşa fel încât să asigure controlul democratic de către membrii lor şi să menţină autonomia cooperativei.

5. **Educaţie, training şi informare:** Cooperativele asigură educaţie şi training pentru membrii lor, reprezentanţilor aleşi, managerilor şi angajaţilor, astfel încât ei să poată contribui eficient la dezvoltarea cooperativei. Ele informează publicul general – în mod special tinerii şi liderii de opinie – despre natura şi beneficiile cooperativei.
6. **Cooperarea între cooperative:** Cooperativele îşi servesc eficient membrii şi întăresc mişcarea cooperatistă lucrând împreună prin structuri locale, naţionale, regionale şi internaţionale.
7. **Grija pentru comunitate:** Cooperativele lucrează pentru dezvoltarea durabilă a comunităţilor lor prin politici aprobate de membrii lor.

1.5. Responsabilitate şi bilanț social

Încearcă să nu fii un success. ci o valoare.

Orice întreprindere are un număr de responsabilităţi faţă de mediul în care activează, faţă de factorii interesaţi interni şi externi.
Principala responsabilitate a întreprinderii este să îşi realizeze misiunea, să genereze rezultate. Pe de altă parte, responsabilitatea se manifestă şi prin faptul că întreprinderea are datoria legală şi morală de a contabiliza intrările şi ieşirile, beneficiile, modul de repartizare a acestora, de a da seamă despre activitatea sa, de a raporta, de a-şi prezenta conturile factorilor interesaţi de activitatea sa.

Este ceea ce în limba engleză se numeşte accountability, cuvânt care are aceiaşi rădăcină cu contabilitatea, care presupunea contabilizarea şi raportarea. Uităm sau neglijăm de multe ori această “contabilitate”.
Există o legătură directă între responsabilitate şi modul în care ne ţinem şi ne prezentăm “conturile“, adică raportare. Ambele presupun:

- Luarea unor măsuri care demonstrează responsabilitate;
- Publicarea conturilor şi a rezultatelor acestor măsuri.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Responsabilitatea şi contabilizarea performanţelor întreprinderilor sociale sunt mai complicate deoarece acestea au cel puţin două dimensiuni de avut în vedere: cea socială şi cea economică. În timp ce pentru dimensiunea economică există numeroşi indicatori, valoarea socială este mai complicat de identificat. Pe de altă parte, organizaţia for-profit, maximizându-şi profitul îşi îndeplineşte şi misiunea. Acelaşi lucru nu este automat valabil pentru organizaţiile economiei sociale. În cadrul acestor organizaţii nu există o legătură automată între performanţele economice şi cele sociale, iar eficienţa este uneori greu de măsurat.

	Organizaţii for-profit	**Organizaţii ale economiei sociale**
Scop	Maximizarea profitului	Crearea valorii sociale
Instrumente de raportare	Bilanţ contabil anual Raport Anual	Bilanţ contabil anual Bilanţ social Raportul social (anual)
Beneficiari (factori interesaţi)	Proprietarii / Acţionarii Alti factori interesaţi	Proprietarii / Membrii Alţi factori interesaţi Comunitate

Sursa: „Accounting and Social Accounting in Cooperatives and Social Entreprises”, Ericka Costa, EURICSE

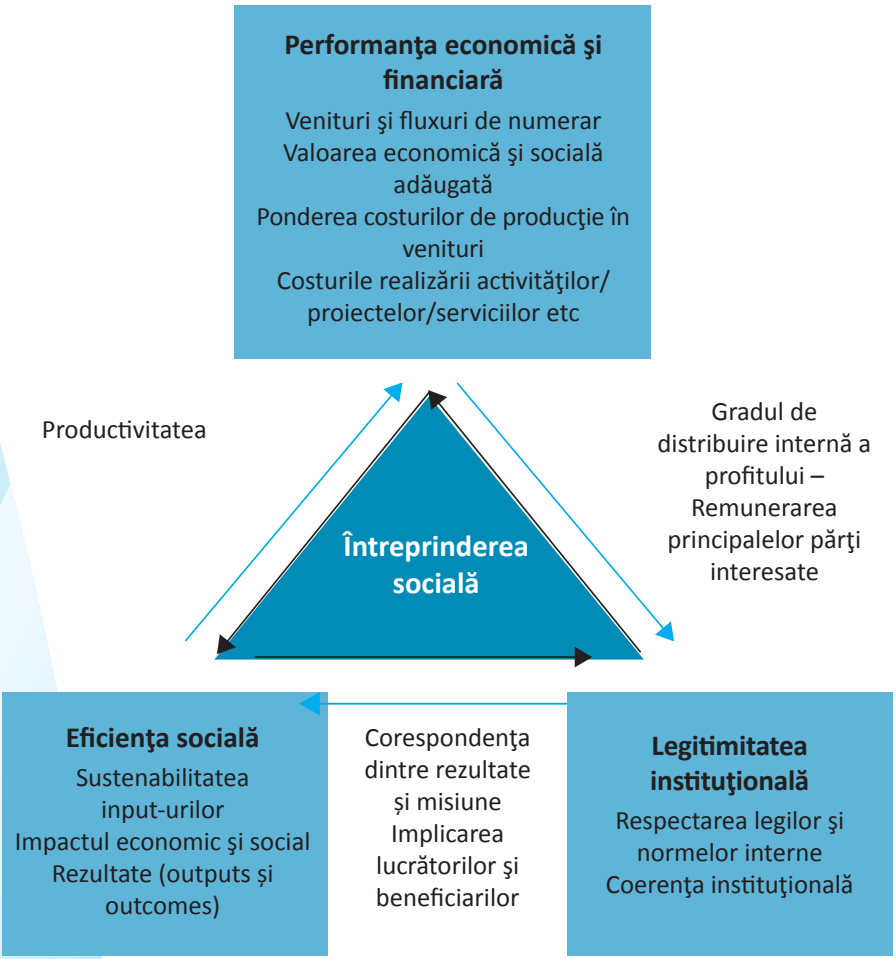
Întreprinderea socială este responsabilă în faţa întregii comunităţi, nu doar a acţionarilor săi direcţi precum în cazul celorlalte tipuri de întreprinderi.

Termenul de **responsabilitate socială** este frecvent utilizat în contextul de afaceri sau de responsabilitate socială corporatistă (CSR). Întreprinderile sociale prin esenţa lor trebuie să fie responsabile social. Responsabilitatea socială într-o întreprindere socială nu este o politică adoptată ci este chiar inerentă naturii acestor organizaţii.

D. Crowther defineşte responsabilitatea socială ca “o abordare a raportării activităţilor unei firme, care subliniază nevoia de identificare a comportamentelor sociale relevante, selecţia celor faţă de care firma este responsabilă din perspectiva performanţelor sale sociale şi dezvoltarea de măsuri şi tehnici de raportare corespunzătoare.”

Modelul lui Matacena are în vedere trei nivele la care întreprinderea socială trebuie să îşi demonstreze responsabilitatea:

- *Dimensiunea financiară* - măsurarea performanţei şi sustenabilitatea activităţii;
- *Dimensiunea socială* - îndeplinirea misiunii sociale, atingerea obiectivelor sociale, valoarea socială creată;
- *Dimensiunea instituţională* - respectarea legii şi a procedurilor interne.



Sursa: Bagnoli and Megali (2009)

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Responsabilitate şi raportare în întreprinderile sociale

Dimensiune	Performanţa economică şi financiară	Performanţa socială şi îndeplinirea misiunii sociale	Legitimitatea
Ce urmărim?	Sustenabilitatea și rezultatele economico –financiare	Respectarea contractului social cu factorii interesați	Conducerea și guvernanța
Document	Bilanț contabil anual	Bilanțul social anual	Raport anual

Adaptat după „Accounting and Social Accounting for Cooperatives and Social Enterprises", Ericka Costa, EURICSE

1.5.1. Valoarea socio-economică adăugată a întreprinderii sociale

Dintre indicatorii de performanţă economică de mai sus vom lucra în profunzime cu **indicatorul de valoare adăugată**, analizând modul în care este considerat în contabilitatea clasică şi în contabilitatea socială a întreprinderii sociale.
Valoarea adaugată reprezintă *surplusul de "bogăţie"*, generat prin vânzarea de bunuri şi servicii de către întreprindere, prin valorificarea potenţialului său intern. Este valoarea *a tot ceea ce întreprinderea a creat şi adăugat fazelor anterioare prin activitatea sa, din utilizarea factorilor de producţie peste valoarea consumurilor provenite de la terţi*.

Valoarea adaugată este acea valoare care va remunera participanţii direcţi sau indirecţi la obţinerea rezultatelor întreprinderii, alţii decât furnizorii.
Indicatorul măsoară performanţa economico-financiară a întreprinderii. El reflectă aportul valoric adus de o întreprindere prin activităţile sale asupra bunurilor cumpărate.
Orice întreprindere, pentru a-şi putea desfaşura activitatea, trebuie să facă faţă următoarelor "constrângeri" elementare:

- pentru a produce, trebuie să utilizeze factori de producţie;
- factorii de producţie nu sunt inepuizabili şi de aceea trebuie utilizaţi cât mai eficient;
- pentru a supravieţui şi a se dezvolta, trebuie să fie rentabilă;

- activitatea economico-financiară trebuie astfel condusă încât nivelul performanţelor obţinute să fie cât mai ridicat.

Activitatea oricărei întreprinderi se bazează pe două categorii de fluxuri:

1. *intrări de factori de producţie* (natura, munca şi capitalul), care pe măsura consumării lor se regăsesc în fluxurile de cheltuieli ale întreprinderii; includem aici şi bunurile şi serviciile de la terţi;
2. *ieşiri de bunuri sau servicii* produse de întreprindere şi puse la dispoziţia altor întreprinderi, care generează venituri obţinute în urma comercializării acestora.

Plusul de valoare creat de întreprindere, ca efect al utilizării eficiente a potenţialului de care dispune, peste valoarea consumului factorilor de producţie proveniţi de la terţi, îmbracă forma valorii adăugate.
Astfel, valoarea adăugată se referă la *valoarea adiţională a unui produs faţă de costul materiilor prime / produselor dintr-un stadiu anterior de producţie* şi include acea **valoare creată pentru factorii interni ai întreprinderii** - salariaţi - pentru care întreprinderea crează locuri de muncă şi oferă salarii, şi **proprietari şi pentru factori externi** - comunitatea care este răsplătită prin taxe şi impozite cum vom vedea în continuare.

Valoare adăugată = **valoarea bunurilor pe care le vinde o întreprindere – (valoarea materiilor prime pe care le cumpără pentru a putea produce + valoarea consumurilor de la terţi aferente activităţii de producţie)**

Prin cheltuieli către terţi înţelegem cheltuieli cu combustibili, energie şi apă, cu lucrări şi servicii executate de terţi (pentru întreţinere şi reparaţii, redevenţe, locaţii de gestiune şi chirii, prime de asigurare, cheltuieli cu studiile şi cercetările, cheltuieli cu colaboratorii, reclamă, publicitate etc., alte cheltuieli materiale.)
Nu trebuie să confundăm valoarea adăugată cu *profitul*, acesta calculându-se după ce întreprinderea a plătit salariaţii, creditorii, taxele. Aceste plăţi sunt incluse în valoarea adăugată a întreprinderii, ca o recunoaştere a contribuţiei sociale a acesteia.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

1.5.2.Distribuţia valorii adăugate

Valoarea adăugată este calculată diferit:

- *contabilitatea clasică* are în vedere ca şi costuri interne numai cele aferente salariaţilor şi proprietarilor – capitalului
- *contabilitatea socială* are în vedere şi fluxurile de beneficii pentru un grup mai mare de factori interesaţi, incluzând alături de resursele umane implicate şi comunitatea căreia întreprinderea îi plăteşte taxe şi, în cazul întreprinderilor sociale mutualiste (cooperative, CAR-uri), membrii. Pentru acele întreprinderi sociale bazate pe principiul mutualist - cooperative, case de ajutor reciproc, cheltuielile interne parte a valorii adăugate vor include şi plăţile către membri sau alte rezultate care sunt atribuite membrilor, atât prin modelul de afaceri, cât şi în conformitate cu principiul distributivităţii parţiale a profitului despre care am vorbit anterior.

Fiecare din factorii interesaţi angrenaţi într-o întreprindere socială – proprietari, deţinători ai capitalului de producţie şi salariaţi – aşteaptă o remunerare a capitalului contribuit.

Valoarea economică şi socială creată şi distribuită de întreprindere - Tablou principal al contabilităţii sociale

A. Valoarea producţiei - exerciţiului (cifra de afaceri, variaţia stocurilor, alte venituri)
B. Costuri de producţie cu terţii (materii prime, materiale, alte costuri cu terţii)
VALOAREA ECONOMICĂ ŞI SOCIALĂ ADĂUGATĂ: A-B, din care distribuită:
1. Întreprinderii - amortizări, depreciere, rezerve
2. Comunităţii - impozit pe profit, venit şi alte taxe şi impozite
3. Salariaţilor (important mai ales pentru întreprinderi de inserţie)
4. Membrilor
4.1. Costuri de personal (pentru cooperative de lucrători)
4.2. Materii prime (pentru cooperative de producători)
4.3. Dobânzi (pentru cooperative de credit şi CAR)

Sursa: "Measuring Performance in Social Enterprises", Luca Bagnoli and Cecilia Megali, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly XX(X), 2009 SAGE Publications

Modul în care se face această remunerare şi ponderea fiecăruia dintre aceşti parteneri la distribuirea valorii adăugate ne spune multe despre întreprinderea socială respectivă.
Ponderea cheltuielilor cu personalul în valoarea adăugată poate înregistra variaţii şi datorită unor factori precum progresul tehnic, automatizarea şi mecanizarea producţiei care creează premisele realizării unei economii relative de personal ca efect al creşterii productivităţii muncii şi scăderea ponderii cheltuielilor cu manopera. Îmbunătăţirea nivelului calificării forţei de muncă poate constitui de asemenea suportul creşterii rentabilităţii viitoare a întreprinderii. Desigur, întreprinderile care vizează crearea de locuri de muncă sunt poate mai puţin interesate de creşterea productivităţii, cât de creşterea numărului de locuri de muncă.

1.5.3. Eficienţa socială şi îndeplinirea misiunii sociale

Performanţa întreprinderilor sociale include în principal evaluarea rezultatelor nonfinanciare. Desi în mod cert, datele financiare prezintă un rol important, eficacitatea unei întreprinderi sociale rezidă în mod fundamental în întâmpinarea nevoilor sociale, în îndeplinirea misiunii sociale.
Eficienţa socială este definită ca *abilitatea de a îndeplini obiectivele sociale propuse.* Evaluarea eficienţei unei întreprinderi sociale încorporează mai multe tipuri de indicatori:

Impact: consecinţele activităţilor pentru comunitatea mai largă

Rezultate *(outcomes):* beneficiile realizate pentru grupul ţintă al beneficiarilor

Ieşiri *(outputs):* ceea ce s-a realizat concret, cantitatea de bunuri / servicii obţinute prin derularea activităţilor

Intrări *(inputs):* resursele ce contribuie la realizarea activităţilor

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Privim input-urile din perspectiva raportului dintre acestea şi rezultate sau al cost-eficienţei, dar şi din perspectiva *utilizării responsabile a resurselor* (inputs), de exemplu: alegerea furnizorilor locali, dar şi adoptarea unui regim de muncă decent în termeni de siguranţă sau sănătate. În aceeaşi măsură, monitorizăm ieşirile care, în cazul unei întreprinderi, sunt acei indicatori cantitativi ai activităţii noastre sociale.

Măsurarea rezultatelor (outcomes) are drept scop evaluarea beneficiilor (efectelor pozitive) ce decurg din activităţile adresate beneficiarilor, aici având în vedere indicatorii calitativi. Nu în ultimul rând, măsurarea impactului activităţilor trebuie să identifice şi efectele secundare pozitive ce acompaniază munca într-o întreprindere socială în cadrul comunităţii. Ulterior, putem avea în vedere şi tipuri de analize a eficienţei care pun în balanţă costurile cu beneficiile sociale, cum ar fi analiza cost-beneficiu, şi alţi indicatori ca productivitatea.

Cea de-a treia dimensiune a triunghiului responsabilităţii, cea a **coerenţei instituţionale** va avea în vedere *în ce măsură rezultatele sunt cele intenţionate prin misiunea declarată a organizaţiei*, în ce măsură există o coerenţă instituţională şi o respectare a mandatului asumat. Pentru a realiza această raportare, misiunea se va transpune în indicatori cheie de performanţă şi organizaţia va raporta regulat valoarea acestora.

Exemplu de indicatori[3]

Indicator de rezultat	Indicatorii
Reducerea izolării sociale	• dacă participanţii iau parte la activităţi noi (de exemplu implicarea în sporturi sau hobby-uri noi, vizitând locuri noi) • dacă participanţii au mai mulţi prieteni • nivelul de aptitudini sociale raportate de către participanţi • dacă participanţii accesează servicii relevante pe care nu le-au folosit în trecut, cum ar fi transportul public
Scăderea stigmatizării persoanelor cu robleme de sănătate mintală	• Numărul de participanţi implicaţi în alte activităţi în afara serviciilor de sănătate mintală • Numărul de incidente de discriminare raportate de către participanţi • Implicarea comunităţii locale în activităţile organizaţiei • Schimbarea atitudinii în cadrul comunităţii locale

[3] *AccountAbility, United Nations Environment Programme şi Stakeholder Research Associates - Manualul pentru implicarea părţilor interesate, Volumul 2: Manualul Practicianului Pentru Implicarea Părţilor Interesate*

Exemplu de indicatori în funcţie de factorii interesaţi

Factori interesaţi	Indicator de rezultat	Indicator	Indicatori financiari
Persoane cu dezabilităţi mentale	Îmbunătăţirea sănătăţii mentale	• Timpul de socializare • Numărul de activităţi noi la care participă • Nivelul de utilizare a • serviciilor de sănătate mentală	• Costul pe sesiune de consiliere • Procentul din totalul de venituri cheltuite pe activităţi de timp liber • Costul unui abonament la un club de socializare
Mediul	Mai puţin gunoi	• Cantitatea de gunoi • Nivelul de emisii de carbon	• Costul serviciilor de gunoi • Costul emisiilor de carbon

Legitimitatea organizaţională are în vedere şi CUM sunt obţinute rezultatele, măsura în care organizaţia îşi respectă normele de organizare şi funcţionare.

1.5.4. Responsabilitatea în relația cu factorii interesați

Întreprinderile sociale prin esenţa lor trebuie să fie responsabile social. Responsabilitatea socială într-o întreprindere socială nu este o politică adoptată ci este chiar inerentă naturii acestor organizaţii.

Responsabilitatea socială este un termen generic adesea folosit pentru a descrie relaţiile întreprinderii cu principalii factori interesaţi sau afectaţi de existenţa acesteia şi modul în care întreprinderea se raportează la aceştia. Activităţile concrete ale întreprinderii vor reflecta angajamentul acesteia pentru un comportament responsabil în relaţie cu factorul interesat respectiv. Astfel, întreprinderile responsabile social vor avea în vedere activităţi orientate către:

1. Forţa de muncă:

- condiţiile de lucru (inclusiv sănătate şi securitate ocupaţională) şi grija pentru satisfacţia la locul de muncă;

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- echilibrul muncă/viaţă (de exemplu, prin program flexibil de lucru sau permiţând angajaţilor să lucreze acasă şi oportunităţile egale de şanse);
- formarea şi dezvoltarea personalului (inclusiv planificarea carierei);
- informarea şi consultarea angajaţilor cu privire la deciziile strategice ale întreprinderii;
- remunerarea responsabilă şi corectă sau sprijin financiar pentru angajaţi.

2. Comunitatea:
- integrarea socială şi/sau pe piaţa muncii la nivel de comunitate;
- parteneriate cu comunitatea (şcoli, spitale, grupuri de mediu, organizaţii culturale, cluburi sportive şi de agrement etc.) – contribuţii financiare sau în natură, în momentul în care rezultatele financiare o permit;
- sprijin acordat societăţii într-un sens mai larg.

3. Piaţă - clienţi, parteneri de afaceri şi/sau furnizori
- asigurarea calităţii sau siguranţei produselor;
- o politică a preţurilor corectă atât faţă de furnizori cât şi faţă de clienţi;
- publicitatea etică;
- sprijinirea stabilirii alianţelor de afaceri la nivel local/regional.

4. Mediu:
- grija faţă de mediu în proiectarea produselor/proceselor de producţie;
- utilizarea eficientă a resurselor;
- reducerea deşeurilor şi a poluării;
- respectarea legislaţiei în domeniul protecţiei mediului şi de către furnizori;
- informarea partenerilor de afaceri, a clienţilor sau a societăţii cu privire la aspectele legate de mediu.

Există de asemenea două comportamente cheie ale întreprinderii fără de care responsabilitatea socială rămâne numai o lozincă: **integritatea şi transparenţa.** ***Integritatea*** *în sens strict se referă la* ***evitarea conflictelor de interese****.*
Membrii, conducerea şi angajaţii întreprinderilor sociale vor evita conflictele de interese cu întreprinderea socială în care sunt membri şi/sau angajaţi şi vor servi cu loialitate interesele acesteia.
Întreprinderea socială va arăta **transparenţă** în modul în care îşi desfăşoară activitatea. Procedurile şi rapoartele cu privire la chestiuni importante, cum ar fi primirea şi excluderea de membri, angajarea, aspectele financiar-contabile ale activităţii, vor fi comunicate la timp şi astfel încat cei interesaţi să

poată avea acces la ele. Transparenţa prespune ***publicarea rapoartelor şi situaţiilor anuale.***

1.6. Condiții esențiale pentru succesul unei întreprinderi sociale

Dumnezeu îți dă, dar nu îți bagă în traistă.

Am identificat, de asemenea, o serie de condiţii care ar trebui îndeplinite pentru ca o întreprindere socială să continue să funcţioneze cu succes după constituirea sa, acestea presupunând ceva mai mult decât entuziasmul inițial al membrilor fondatori.

1. Scop social şi economic clar	Întreprinderea va trebui să genereze beneficii tangibile (economice şi sociale) pentru membri, acestea fiind mai mari decât costurile, după cum s-a precizat mai sus. Pentru aceasta, întreprinderea trebuie să opereze liber pe piaţa unde, în competiţie, îşi va genera succesul.
2. Management motivat, experimentat şi dinamic	Vor reuşi acele întreprinderi care au un management motivat, experimentat şi dinamic, capabil să planifice şi să implementeze politicile de afaceri. Vor reuşi să echilibreze cu succes scopul social şi cel de afaceri al întreprinderii, reuşind să mulţumească atât clienţii cât şi beneficiarii – membrii întreprinderii.
3. Structură adaptată	Structura trebuie să fie în conformitate cu nevoile şi așteptările membrilor şi capacităţile acestora de a participa. O structură prea complexă şi greu de înţeles pentru membri va descuraja participarea acestora.
4. Participarea	Aici se are în vedere participarea tuturor factorilor interesaţi, iar în cazul întreprinderilor colective se are în vedere mai ales participarea membrilor care sunt proprietari şi utilizatori. Participarea înseamnă drepturi şi obligaţii, precum şi responsabilităţi: de a decide obiectivele, de a controla şi evalua rezultatele.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	În astfel de întreprinderi membrii sunt cei care decid ce bunuri şi servicii să fie furnizate, cui şi în ce condiţii. Membrii ar trebui să se simtă motivaţi să contribuie. Participarea se realizează pe trei paliere: • participare la furnizarea de resurse necesare întreprinderii (participare la input). Ex.: contribuţia de capital (forţă de muncă, produse); • participare la decizie ca membri în Adunarea Generală, în comitete sau în consiliul de administraţie; • participare la beneficii (participare la output) - beneficiind de serviciile sau bunurile întreprinderii sau prin participare la distribuirea excedentului.
5. Reinvestirea profitului	Întreprinderile sociale, faţă de alte tipuri de organizaţii, reinvestesc sau păstrează sub formă de rezerve cea mai mare parte a profitului realizat, acesta fiind folosit pentru finanţarea creşterii, contribuind la avantajul lor competitiv şi compensând accesul lor mai redus la credit.
6. Flexibilitate şi capacitate de adaptare	Întreprinderea socială va trebui să se poată adapta permanent unui context socio-economic şi de piaţă în continuă schimbare, şi de asemenea va trebui să ţină cont de dinamica aşteptărilor şi nevoilor membrilor ei. De asemenea, atât reglementările - fiscale, financiare şi contabile (aplicabile tuturor întreprinderilor) cât şi alte prevederi de politică publică în România sunt într-o schimbare accelerată, poate mai mult decât în alte părţi din lume, datorită crizelor din ce în ce mai dese cu care se confruntă economia globală. Pentru întreprindere acest lucru presupune să înveţe permanent noi metode de producţie, noi metode de organizare şi management şi, mai ales, noi metode de a menţine şi de a creşte loialitatea şi angajamentul membrilor.

Bibliografie

1. "*The Stakeholder Corporation*", David Wheeler and Maria Silanpaa, Publisher: Financial Times/Prentice Hall (November 25, 1997)
2. *A guide to Social Return on Investment*, Jeremy Nicholls &co.
3. ACCA & AccountAbility: *Future of Sustainability Assurance*, London, 2004
4. *AccountAbility, Business for Social Responsibility, Brody Weiser Burns: Business & Economic Development: Financial Sector Report (2003)*, www.economicfootprint.org
5. *AccountAbility: AA1000 Assurance Standard: AA1000AS*, London (2003)
6. *Development Policy Review* Vol. 14 (19%). 339-353
7. *Economic Development: The impact of corporate responsibility standards and practices*, London (2003)
8. *Ethics and Stakeholder Management, Business & Society*, Carrol & Buchholtz
9. FREEMAN, R.E. Strategic Management: *A Stakeholder Approach*, Boston, Pitmann, 1984.
10. *Guide to Financing for Social Enterprise*, Western Economic Diversification Canada
11. http://en.wikipedia.org/wiki/Social_accounting
12. http://www.bilanciosociale.it/bilancio_sociale.html
13. http://www.fao.org/docrep/006/ad346e/ad346e09.htm
14. http://www.societal.ro/ro/e-ghid/
15. *Measuring Performance in Social Enterprises*, Luca Bagnoli and Cecilia Megali, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly XX(X) 1– 17, 2009 SAGE Publications
16. *NGO Accountability: A Conceptual Framework, Adil Najam*, Overseas Development Institute 1996. Published by Blackwell Publishers. 108 Cowley Road,Oxford OX4 IJF, UK, and 238 Main Street, Cambridge, MA 02142, USA.
17. Phillips, R., Robert; Edward Freeman (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics.* Berrett-Koehler Publishers.
18. RAȚĂ, Nicole, *Planificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale – Manual de instruire*, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală, 2010.
19. *SEP, Understanding Social Enterpris*e, 2005, h2/1, h2/2
20. *Social Audit – a management tool for Cooperative Working*, Freer Spreckley, published by Beechwood College;

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

21. *Social Enterprise Coallition, Social enterprise explained for beginners, wonderers and people with ideas*, big and small May 2011
22. S*ocial Enterprise in an Enlarged Europe: Concepts and Realities*, Jacques Defourny, EMES
23. *Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences*, Janelle A. Kerlin; Published online: 28 September 2006 - International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University 2006
24. S*ocial Enterprise Partnership, West Midlands House*, Gypsy Lane, Willenhall WV13 2HA, UK.
25. *The Four Lenses Strategic Framewor*k, Virtue Venture, www.4lenses.org
26. T*he rediscovery of Social Indicators in Europe and the USA: an international comparison Wouter van Dooren*, Maria P. Aristigueta, paper prepared for the EGPA Annual Conference Berne, Switzerland, 30/08/2005-03/09/2005
27. *United Nations Environment Programme şi Stakeholder Research Associates. Manualul pentru implicarea părţilor interesate*, volumul 2: *Manualul practicianului pentru implicarea părţilor interesate – AccountAbility*.
28. WINN, M.I. 2001. "B*uilding Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology*", Business & Society

PRINCIPALELE STANDARDE ŞI LINII DIRECTOARE:

1. AA1000 Stakeholder Engagement Standard (AA1000SES), AA1000 Assurance Standard (AA1000AS): www.accountability.org
2. Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines: www.globalreporting.org
3. ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work: www.ilo.org
4. OECD Guidelines for Multinational Enterprises: www.oecd.org
5. SA8000 Social Accountability Standard and Verification System: www.sa-intl.org
6. The UN Global Compact Ten Principles: www.unglobalcompact.org
7. UN Human Rights Guidance: www.unhchr.ch/business.htm
8. UN Human Rights Norms for Business: www.un.org

2. MODELE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE

La început visurile par imposibile, apoi puțin probabile și în cele din urmă inevitabile.

2.1. Identificarea oportunităților de afacere

E bine sa-ți urmezi propriul drum, dar numai dacă e un drum care urcă.

În capitolul anterior, aţi parcurs etapa de formulare a misiunii organizaţiei, aţi văzut că puteţi alege să dezvoltaţi o întreprindere socială integrată, încorporată sau separată, vă propunem acum pentru început să alocaţi un pic de timp ideii de afaceri – piatra de temelie a întreprinderii dvs. sociale!

La baza creării unei întreprinderi sociale regăsim întotdeauna o idee care a fost generată fie de o acţiune creativă, fie de un concurs de circumstanţe sau din experienţa proprie a stakeholderilor. Ca o valoare fundamentală pe care trebuie să o conştientizăm este că ideile se nasc, se dezvoltă, se maturizează, se perimează şi mor în timp. Deci şi afacerea are un punct de origine şi un moment final pe scala timpului, iar dacă identificăm corect oportunitatea şi vom construi o afacere pe măsură, vom genera consecinţe pozitive la nivelul organizaţiei.

2.1.1. Generarea ideii de afacere

Aveți o idee de afacere care stă la baza creării întreprinderii sociale?

Încă nu sunteţi hotărât? În acest caz, vă recomandăm **cele mai cunoscute şi utilizabile surse de idei de afaceri:**

- **Consumatorii** reprezintă categoria care îşi exteriorizează nemulţumirile faţă de produsele sau serviciile achiziţionate, dau sfaturi gratuite exprimând direct noile dorinţe sau schimbarea de funcţiune sau caracteristică a produsului pe care ar dori să o regăsească la produs. A asculta părerea consumatorilor clienţi reprezintă o sursă de informaţii la îndemâna celor interesaţi care poate lansa o nouă idee de afacere.

- **Mediul profesional** şi experienţa acumulată pot reprezenta filmul unei idei de afaceri care se va materializa prin îmbunătăţirea produsului, a metodelor de producţie sau a comercializării.

- **Companiile existente** realizează produse deja comercializate pe piaţă care pot inspira viitorii antreprenori, de obicei cu resurse financiare şi care sunt atraşi de rata de creştere a pieţei semnificative şi de profitul din sector. Desigur cu cât tehnologiile sunt mai complexe şi necesită investiţii mari, companiile sunt greu de concurat, iar conform principiilor enunţate de Peter Drucker, un tânăr antreprenor cu resurse reduse trebuie să identifice afacerile la nivelul posibilităţilor investiţionale.

- **Canalele de distribuţie ale produselor** sugerează permanent o serie de oportunităţi rezultate din nevoi nou identificate, din neconformităţile dintre performanţele produselor şi aşteptările consumatorilor sau datorate modificărilor demografice şi de structură a clienţilor.

- **Viaţa cotidiană** reprezintă o sursă de oportunităţi pentru că viaţa abundă de nemulţumiri, neîmpliniri, dificultăţi şi situaţii ambigue, care pot fi atenuate sau eliminate prin produse sau servicii noi sau inexistente în zona geografică în care afacerea va fi implementată.

- **Viaţa economică** este prezentată pe larg în expoziţii, reviste de specialitate sau ziarele zilnice; ele pot reprezenta surse credibile de informaţii: noile tehnologii, nevoile populaţiei, discrepanţele zonale, disproporţiile în consum. Migraţia clienţilor spre o categorie de produse, sectoarele industriale cu mare atractivitate dar şi povestioarele de succes cu antreprenorii care au început de la zero şi acum sunt multimilionari, sunt mesaje care înţelese corect, pot genera idei de afaceri viabile.

- **Guvernul şi organismele guvernamentale** generează permanent idei de afaceri cel puţin prin două căi:
    - gestionează prin Oficiul de Stat de Invenţii şi Mărci un catalog permanent înnoit de idei care sunt înregistrate cu titlul de inovaţie, multe dintre ele rezultând dintr-o fină analiză a vieţii cotidiene sau a preocupărilor pentru perfecţionarea realităţii;
    - elaborează o serie de documente care analizează problemele

sociale care trebuie rezolvate sau atenuate prin programe operaţionale pe care organismele locale, regionale, naţionale sau internaţionale le finanţează prin granturi (proiecte).

- **Adoptarea unei idei cunoscute** reprezintă o metodă des utilizată de o serie de întreprinzători care constată că "şi el poate să facă aşa ceva, ba chiar mai bine, cu îmbunătăţiri semnificative". Dacă ideea de afacere adoptată este deja înregistrată pentru a o putea exploata va trebui înregistrată în sistem de franşiză.

*Există **site-uri profesionale care promovează idei de afaceri** şi care asigură o consiliere iniţială punând la dispoziţia doritorilor informaţii legate de atractivitatea şi conţinutul afacerii [4].*

Verificaţi poziţionarea pe piaţă a ideii de afaceri!
Identificaţi nişa de piaţă!

Aceasta înseamnă să identificaţi o zonă încă neacoperită sau insuficient dezvoltată pe care dvs. să o exploataţi.

Definirea nişei de piaţă este extrem de importantă în strategia de marketing viitoare. Multe cărţi, manuale, cursuri şi site-uri s-au concentrat asupra marketingului de nişă.

Definirea unei nişe înainte de a demara o afacere este importantă din următoarele motive:

- vreţi să ştiţi exact pe ce segment al pieţei vă focalizaţi. Puteţi astfel să maximizaţi bugetul de marketing prin ţintirea directă a nişei de piaţă;
- cunoaşterea foarte bine a pieţei ţintă vă permite să vă definiţi produsul sau serviciul astfel încât să satisfacă cât mai bine nevoile şi dorinţele clienţilor pe care îi vizaţi;
- o piaţă ţintă clar definită vă poate ajuta să vă dezvoltaţi ideile, să identificaţi produse sau servicii noi care par atrăgătoare pentru nişa dvs. de piaţă;
- nişa de piaţă vă permite să deveniţi un lider în domeniul dvs.

În momentul în care începi un proces de identificare, generare a unor idei de

[4] *Ghid practic al inovării antreprenoriale, Universitatea „Petru Maior" din Târgu Mureş, 2010*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

afaceri trebuie să ai în minte următoarele posibilităţi:

a. **Produse sau servicii care îndeplinesc în mod direct misiunea organizaţiei.** În acest caz generarea de venit ajută, susţine misiunea organizaţiei.

b. **Produse sau servicii care valorifică abilităţile şi cunoştinţele personalului angajat**. Ar trebui să vedeţi ce abilităţi are personalul din organizaţia dvs. şi cum pot fi acestea folosite pentru a produce ceva nou care să genereze profit.

c. **Produse sau servicii care valorifică resursa reprezentată de clienţii/ utilizatorii dvs.** Clienţii reprezintă o valoare extrem de importantă pentru organizaţia dvs. Evaluaţi ce alte nevoi au aceştia şi, în baza relaţiei de încredere deja create, oferiţi noi produse şi servicii care să le satisfacă aceste nevoi.

d. **Produse sau servicii care valorifică activele imobiliare**. Spre exemplu, dispuneţi de un spaţiu care poate fi închiriat ca sală de conferinţă sau în care se pot organiza diverse evenimente festive. Infrastructura organizaţiei poate deveni o afacere.

e. **Produse sau servicii care valorifică proprietatea intelectuală.** Procedurile, know how-ul dezvoltat în organizaţia dvs. pot fi valorificate prin oferirea de consultanţă.

f. **Produse şi servicii care nu sunt legate de misiunea organizaţiei**. În acest caz putem identifica mai multe posibilităţi:
    - Dezvoltarea unui produs sau serviciu cu totul nou. Acesta are gradul de risc cel mai ridicat. Evident, toate afacerile sunt riscante, dar trebuie să încerci să reduci riscurile la minimum;
    - Dezvoltarea sau extinderea unui produs sau serviciu deja existent;
    - Extinderea activităţii existente către un segment nou de piaţă;
    - Extinderea activităţii existente într-o arie geografică nouă;
    - Cumpărarea unei afaceri deja existente;
    - Parteneriatul, afilierea cu o altă organizaţie.

Dacă sunteţi în situaţia de a dezvolta o afacere este bine să o faceţi în etape. Astfel, nu este recomandat să vă extindeţi simultan către un grup nou de

clienţi şi într-o arie geografică nouă. O astfel de iniţiativă poate fi riscantă şi, aşa cum menţionam anterior, este bine să reduceţi la minimum riscurile.

Identificarea ideii de afacere începe cu un brainstorming. Brainstormingul este un proces individual sau de grup pentru a genera idei şi soluţii alternative legate de un anumit subiect. Brainstormingul se focalizează pe cantitatea şi creativitatea ideilor generate. În această fază preocuparea pentru calitatea ideilor este mai puţin importantă. După ce ideile sunt generate, acestea urmează a fi grupate, evaluate, prioritizate pentru viitoare analize. Cum poate fi organizat un astfel de proces de brainstorming pentru generarea unor idei de afacere?

- În primul rând aduceţi împreună un grup de stakeholderi (membri în board, personal angajat, utilizatori ai serviciilor dvs., consumatori, clienţi, voluntari, etc.);
- Asiguraţi-vă că fiecare participant a înţeles care este scopul acestui proces de brainstorming;
- Adunaţi cât mai multe idei de afacere care sunt relevante pentru scopurile dvs., sociale şi financiare.

Mai jos aveţi câteva întrebări care ar putea ajuta acest proces de generare a ideilor de afacere:

1. Ce face deja organizaţia dvs. bine?
2. Cine beneficiază sau ar putea beneficia de serviciile şi/sau produsele pe care le furnizaţi?
3. Cum creează organizaţia dvs. valoare în acest moment?
4. Ce se întâmplă pe piaţă în acest moment?
5. Ce face competiţia?
6. Care sunt cele mai mari nevoi ale clienţilor/consumatorilor dvs. actuali?

Testaţi şi validaţi ideea de afacere!

Selectaţi un număr de idei care urmează a fi analizate mai atent. De recomandat este să păstraţi 5 idei de afacere, care în urma analizelor în profunzime să ducă la selecţia unui număr de 2 idei pentru care se vor realiza studii de fezabilitate.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Cum selectaţi aceste idei?

O modalitate de a reduce numărul de idei generate o reprezintă evaluarea potenţialului pieţei şi a posibilităţii de succes. Din această cauză este bine ca, atunci când vă gândiţi la succes, să aveţi în minte două dimensiuni:

- **Forţa ideii de afacere:** acest concept are potenţial pe piaţă; există un model de afacere similar după care să ne ghidăm? Vă ajută misiunea organizaţiei fie prin generare de venit, fie prin valoarea sa implicită?
- **Compatibilitatea ideii de afacere cu organizaţia:** poate organizaţia să implementeze cu succes această idee în piaţa existentă?

Din această perspectivă trebuie evaluată fiecare idee de afacere generată. Folosiţi pentru aceasta următorul tabel.

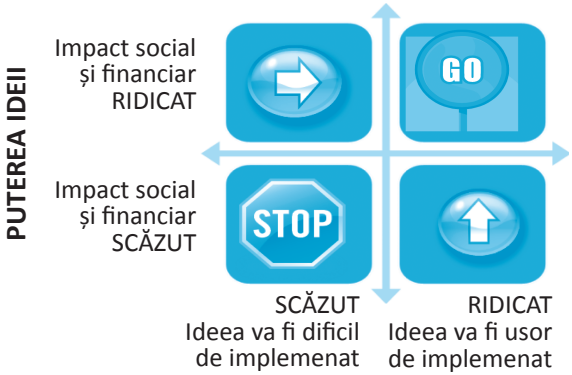
Scorecard pentru a evalua potenţialul iniţial al ideii de afacere
(0= scazut, 1=oarecum bine, 2=bine, 3= foarte bine)

Forţa ideii de afacere				Compatibilitatea ideii de afacere cu misiunea și strategia organizației			
1. Ideea de afacere are impact financiar puternic?				11. Membrii organizației sunt entuziasmați de ideea de afacere?			
0	1	2	3	0	1	2	3
2. Ideea de afacere are un impact social puternic?				12. Produsul este compatibil cu misiunea, valorile și cultura organizației?			
0	1	2	3	0	1	2	3
3. Produsul este bine definit? Cât de clară este ideea de afacere?				13. Ideea de afacere valorifică un punct tare al organizației?			
0	1	2	3	0	1	2	3
4. Produsul sau serviciul raspunde unei nevoi importante a consumatorilor? Sunt ei dispuși să plătească pentru acest produs?				14. Idee de afacere solicită abilități și cunoștințe care nu sunt în organizație?			

0	1	2	3	0	1	2	3
5. Organizația dvs. are un avantaj competitiv pe piață?				15. Aveți abilitățile necesare pentru a conduce o astfel de afacere?			
0	1	2	3	0	1	2	3
6. Este posibil/previzibil ca acest produs sau serviciu să fie profitabil?				16. Lipsurile, lacunele identificate sunt ușor de acoperit?			
0	1	2	3	0	1	2	3
7. Cât de mare este investiția inițială? Care este perioada în care trebuie recuperată investiția inițială?				17. Care sunt condițiile operaționale pentru a avea succes în acest domeniu? Dispuneți de ele?			
0	1	2	3	0	1	2	3
8. Aveți deja o relație cu clienții din piața pe care o vizați?				18. Modelul tradițional de afacere va trebui modificat pentru a se plia pe criteriile dvs. sociale? Cum va afecta acest lucru succesul afacerii?			
0	1	2	3	0	1	2	3
9.Cât de dificil este să pătrundeți pe piață?				19. Cât de mult risc implică această idee?			
0	1	2	3	0	1	2	3
10. Cât de mare este piața? Este o piață în creștere?				20. Cât de ușor sunt de manageriat aceste riscuri?			
0	1	2	3	0	1	2	3

Întrebările de la 1 la 10 vor indica forţa ideii de afacere. Întrebările de la 11 la 20 vor indica pregătirea organizaţiei şi compatibilitatea sa cu această idee de afacere.
Un scor peste 25 în ambele cadrane indică că ideea de afacere este puternică. Puteţi trece la pasul următor să evaluaţi ideea de afacere.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile



Dacă scorul privind forţa ideii de afaceri este mare, dar nu se potriveşte cu profilul organizaţiei, este foarte probabil să întâmpinaţi dificultăţi în a obţine suportul şi resursele necesare pentru a o implementa. În această situaţie poate ar fi mai potrivit să vă orientaţi spre o altă idee de afacere sau să găsiţi modalităţi de înlăturare a barierelor.

Dacă scorul privind compatibilitatea cu profilul organizaţiei este mare, dar forţa ideii de afaceri este scăzută, foarte probabil nu este o foarte bună idee de întreprindere socială. Impactul social este scăzut. Dacă consideraţi însă că, profitul realizat poate fi reinvestit pentru a atinge misiunea socială puteţi continua totuşi să implementaţi această idee.

Dacă scorul este sub 25 atât la forţa ideii de afacere cât şi la compatibilitatea de afacere, orientaţi-va spre o altă idee de afacere şi refaceţi acest tabel.

Ideile de afaceri care se situează în cadranul din dreapta sus au un mare potenţial de succes. La ideile de afaceri care se situează în cadranul din stânga jos este mai bine să renunţaţi.

Puteţi de asemenea să realizaţi o listă cu cât mai multe criterii posibile, în vederea selectării celei mai bune idei de afacere pentru organizaţia dvs. Din această listă selectaţi maxim 5-8 criterii care sunt foarte importante pentru organizaţia dvs. şi în funcţie de acestea puteţi tria ideile de afaceri propuse anterior.

Exemplu:

1. Să fie compatibilă cu misiunea organizaţiei;
2. Să deţinem cunoştinţele sau competenţele necesare demarării afacerii în interiorul organizaţiei;
3. Să nu pericliteze bugetul organizaţiei, etc.

2.1.2. Corelarea activităţii de business cu misiunea şi resursele organizaţiei

Dezvoltarea unei afaceri presupune intrarea pe noi pieţe, implicarea în activităţi comerciale care de cele mai multe ori nu sunt în concordanţă cu misiunea şi valorile organizaţiei.

În acest context, **este extrem de important ca înainte să demarăm o afacere, să reevaluăm misiunea, viziunea şi resursele organizaţiei**. Aceasta cu atât mai mult cu cât misiunea şi valorile unei structuri de economie socială reprezintă bunurile sale cele mai de preţ. Oamenii aderă la astfel de structuri datorită misiunii şi valorilor împărtăşite.

Pentru multe întreprinderi sociale, pătrunderea pe piaţă înseamnă pătrunderea pe un teritoriu necunoscut ce presupune abilităţi ce depăşesc sfera lor profesională. Această realitate constituie o nouă serie de provocări pentru liderii acestor organizaţii care trebuie să fie pregătiţi să înfrunte riscurile unice şi să respecte cerinţele legate de antreprenoriat, să se asigure că activitatea întreprinderii se desfăşoară în mod responsabil şi fără a aduce atingere misiunii şi spiritului organizaţiei lor şi să nu păteze reputaţia şi valorile organizaţiei lor şi a sectorului non-profit în general.

Principale riscuri care vă pândesc sunt:

1. Riscul devierii atenţiei şi a priorităţii de la misiunea organizaţiei la activitatea întreprinderii (această preocupare apare mai ales în cazul în care activitatea întreprinderii nu este corelată cu misiunea dvs.);

2. Riscul deturnării resurselor organizaţiei - situaţia se aplică mai ales în cazul organizaţiilor non profit, de la programele dvs. către întreprindere (de exemplu: deturnarea timpului personalului şi a resurselor financiare);

3. Riscul ca întreprinderea să nu poată genera profit (sau să poată genera doar un profit limitat) care sa fie utilizat de organizaţia dvs. în vederea împlinirii misiunii stabilite;

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

4. Riscul îndatorării sau pierderii potenţiale a unor resurse financiare limitate sau al falimentului;

5. Riscul afectării reputaţiei organizaţiei dvs. în rândul grupurilor de interes sau a publicului general; şi

6. Riscul de a suprasolicita personalul sau "epuiza" cu solicitările şi stresul suplimentar aferent înfiinţării şi administrării unei întreprinderi sociale.

Cea mai bună strategie de administrare a potenţialelor riscuri aferente dezvoltării întreprinderii, este acela de a le anticipa şi a le întâmpina bine pregătiți.

Astfel, **înainte de a demara o activitate generatoare de venit trebuie să faceţi o evaluare a organizaţiei în patru domenii**:
1. Misiunea şi valorile organizaţiei;
2. Sprijinul din partea stakeholderilor;
3. Capacitatea organizaţională;
4. Pregătirea financiară.

2.1.3. Impactul activităţii de business asupra misiunii organizaţiei

Mulţi dintre dvs. sunt familiarizaţi cu crearea unei imagini de ansamblu asupra organizaţiei dvs. ca parte a unui plan de dezvoltare strategică, în acord cu viziunea, misiunea şi obiectivele organizaţiei. Ca organizaţie care se conduce după anumite valori, scopul dvs. principal îl reprezintă îndeplinirea misiunii organizaţiei.

Atunci când doriţi să dezvoltaţi o întreprindere socială trebuie să aveţi în minte o abordare similară. Începeţi cu viziunea lucrului pe care doriţi sa îl dezvoltaţi şi nişa în care vă puteţi încadra. Pasul următor îl reprezintă formularea unor obiective sociale, organizaţionale şi financiare pentru întreprinderea socială. Apoi conturaţi o strategie iniţială pentru a putea atinge aceste obiective.

Identificați impactul activității economice

Mai jos vom prezenta câteva întrebări care să vă ajute în stabilirea şi clarificarea acestor obiective:

Obiective sociale:
- Care sunt obiectivele sociale ale întreprinderii? Aici puteţi include obiective pentru clienţii dvs., personalul angajat, comunitatea locală, mediu, etc.
- Căror nevoi din piaţă şi/sau societate le răspunde întreprinderea socială?
- Cum este acoperită acum această nevoie?

Obiective organizaţionale şi financiare:
- Care sunt obiectivele organizaţionale şi financiare ale întreprinderii dvs.? Spre exemplu: diversificarea surselor de finanţare, creşterea ponderii autofinanţării în bugetul total al organizaţiei (pentru organizaţiile non profit), etc.

Beneficiarii întreprinderii sociale:
- Asupra căror persoane sau grupuri va avea întreprinderea socială un impact direct?
- Cum va influenţa întreprinderea socială aceste persoane? Cum veţi măsura acest impact?
- Ce strategie se potriveşte cel mai bine cu capacitățile, interesul şi activele organizaţiei dvs.?

Evaluarea resurselor necesare:
- De ce resurse aveți nevoie pentru a atinge obiectivele întreprinderii sociale?
- Care este cea mai potrivită strategie de utilizare a resurselor pentru a creşte impactul întreprinderii sociale şi a maximiza beneficiile?

Definirea indicatorilor sociali:
- Ce rezultate vă doriţi să obţineţi prin intermediul întreprinderii sociale?
- Asupra căror persoane, grupuri vor avea impact aceste rezultate?
- Sunt aceste rezultate legate direct de obiectivele sociale propuse?
- Cum veţi măsura aceste rezultate?
- Cum sunt legate aceste rezultate de misiunea organizaţiei?

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Definirea indicatorilor organizaţionali şi financiari:

- Ce rezultate organizaţionale şi financiare veţi obţine prin intermediul întreprinderii sociale?
- Cum veţi măsura aceste rezultate?

La final trebuie să puteţi defini clar care sunt obiectivele sociale sau misiunea întreprinderii sociale, care sunt cele mai importante beneficii ale afacerii în termeni de impact asupra misiunii.

Dar, trebuie să vă puneţi alte două întrebări la fel de importante:

- Care sunt cele mai importante riscuri privind impactul misiunii?
- Există riscuri speciale privind scopul social al afacerii? Cum veţi face faţă acestei provocări?

2.1.4. Motivele pentru care eşuează o afacere

Principalele motive pentru care eşuează un start –up, urmând ca mai apoi să enumerăm motivele pentru care eșuează în general o afacere:

1. **Nu aveţi un plan de viitor, o strategie pentru afacerea dvs.** Nu aţi definit clar viziunea, misiunea, obiectivele sociale, financiare şi organizaţionale ale întreprinderii. Nu aveţi un plan pentru atingerea acestor obiective.

2. **Nu aveţi contacte suficiente.** Valoarea unei afaceri stă în cât de multe contacte aveţi, cât de mulţi oameni cunoaşteţi. Astfel, înainte de a lansa o afacere trebuie să vă faceţi contacte.

3. **Nu aţi identificat o piaţă specifică,** o nișă de piaţă, în care să vă vindeţi produsele/ serviciile. Foarte mulţi proprietari de afaceri mici îşi doresc să vândă produse şi servicii pentru toată lumea, dar este mult mai uşor să dezvolţi un plan de marketing când ştiţi cui trebuie să vindeţi. Aşadar, identificaţi o nişă de piaţă pe care să vă canalizaţi eforturile, timpul şi resursele limitate de care dispuneţi.

4. **Nu aveţi destui bani.** Înainte de a începe o afacere ar trebui să vă întrebaţi dacă puteţi supravieţui doi ani fără profit. Dacă nu aveţi suficienţi bani pentru a vă finanţa în primul an de funcţionare al afacerii, s-ar putea să nu puteţi rezista până când business-ul va genera venit. Pe lângă banii

necesari supravieţuirii în primul an, ar trebui să aveţi o sumă pusă deoparte şi pentru situaţii de urgenţă, imprevizibile.

5. **Nu sunteţi bine organizat.** Dacă până acum, în cadrul organizaţiei dvs. nu aveţi un buget bine stabilit, proceduri de lucru, regulamente, este puţin probabil ca să faceţi acest lucru cu afacerea nouă.

Dacă ştiţi ceea ce vă doriţi, vă cunoașteți piaţa şi mai sunteţi şi atenţi la cheltuieli, este foarte probabil ca business-ul dvs. să ajungă la succes. Dacă nu, s-ar putea ca start-up-ul dvs. să devină doar un hobby destul de scump, cu impact extrem de negativ asupra organizaţiei.

Fie că ne place sau nu, o proporție semnificativa din afacerile noi din ziua de azi nu va reuși sa sărbătorească al cincilea an de activitate. Aruncând o privire la câteva dintre motivele pentru care afacerile eșuează, vă poate ajuta să deveniți mai vigilenți față de unele din **cele mai comune capcane și cauze pentru eșec al afacerilor:**

1. **Începerea cu o idee proastă.** Deși a avea încredere în ideea inițiala de afacere este un atribut important al multor întreprinzători, deseori nu este suficient. Se întâmpla uneori ca o idee “unică” să nu fie de fapt unică deloc sau ca piața să fie deja foarte bine acoperita sau ca cererea să fie mai mică în domeniul respectiv decât s-ar fi crezut.

2. **O planificare defectuoasă.** Planul dvs de afaceri inițial este modelul dvs. pentru succes. Eșuarea în a vă ţine de plan, eșuarea în a efectua cercetarea intensă de care este nevoie la început sau, mai obișnuit, eșuarea în a căuta și cere un sfat profesionist, sunt modalităţi comune de a începe o afacere în mod greșit. Planificarea din timp este vitală fiecărei etape a afacerii dvs. şi ar trebui să constituie o preocupare permanentă.

3. **Lipsa de capital.** În primii câţiva ani de activitate, capitalul insuficient este o cauză comună a eșecului afacerilor. Un capital adecvat trebuie să ţină cont de o multitudine de cheltuieli și costuri pentru o perioadă îndelungata de timp. Unii preferă să înceapă o afacere de la zero atunci când pe piață există de vânzare afaceri stabile.

4. **Lipsa de cunoaștere a pieței.** Să vă cunoașteți clienții și ceea ce vor de fapt și nu ceea ce credeţi dvs. că vor, este una din cerințele esențiale ale

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

supravieţuirii unei afaceri. Eşecul în a menține legătura cu clienții dvs. prin lipsa unui plan concret de marketing şi eşecul în a ţine pasul cu dorinţele şi nevoile lor schimbătoare constituie o reţetă sigură spre dezastru.

5. **Rulajul banilor cash sau criza managerială.** Atunci când suma de bani care iese din afacere este mai mică decât cea care intră există o problemă. Totuşi, multe afaceri ignoră (fie voit sau nu) această problemă şi se ocupă de fiecare criză (inevitabil) pe măsură ce aceasta apare. Chiar şi companiile profitabile pot avea probleme grave datorită managementului defectuos al banilor cash. Ignorarea situaţiei banilor cash duce, de obicei, la apariția unor probleme din ce în ce mai grave.

6. **Faceţi totul.** Șeful care se epuizează este o cauză mai obișnuită a problemelor decât neglijența. Construirea unei echipe de angajați competenți cu responsabilităţi și țeluri stabilite vă va acorda timpul necesar pentru a vă concentra asupra problemelor de administrare și dezvoltare a afacerii. Nici un lucru nu este mai important pentru o afacere decât un management eficient. Un șef care se ocupă mereu de lucrurile mărunte rareori are timpul necesar de a se concentra pe lucrurile cu adevărat importante.

7. **Control inadecvat.** Deşi nimeni nu se așteaptă chiar sa îl faceți, este esențial să controlaţi afacerea dvs. la fiecare nivel şi să aveţi mecanismele de control potrivite la locul lor astfel încât orice problemă potenţială să fie rezolvată de la început, înainte de a fi prea târziu. Extinderea creditului prea mult sau împrumutarea unei sume de bani prea mare sunt cauze comune ale eşecului.

8. **Protecție inadecvată.** Lucruri rele se întâmplă afacerilor bune în fiecare zi. Fie că sunt pagube provocate de foc sau inundații, pierderi de personal important sau furt, protecţia împotriva riscului vă poate ajuta să vă asiguraţi în viitor.

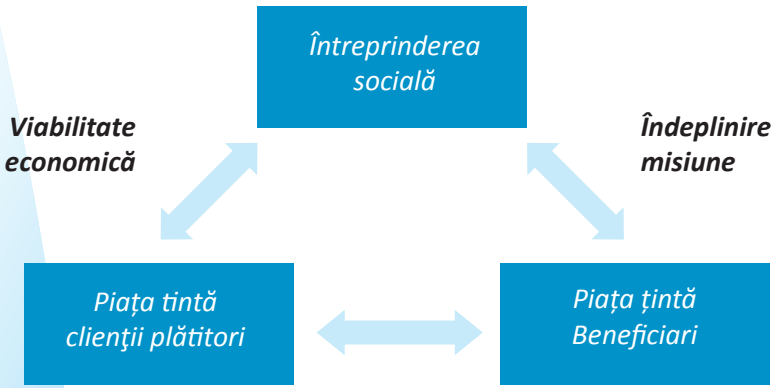
9. **Eșecul în a vă schimba.** Nici o afacere nu se află într-un balon. Eșecul de a ține seama de schimbările din mediul de afaceri poate conduce la probleme. Ceea ce face concurența, schimbările în tehnologie la fel ca și schimbările în comportamentul clienților, trebuie sa fie monitorizate constant iar planurile trebuie ajustate permanent pentru a face față ritmului rapid în care se schimbă lumea afacerilor.

10. Dezvoltarea prea rapidă. Pentru orice afacere o dezvoltare rapidă și fără control poate fi mai periculoasă decât o creștere lentă. Creșterea prea rapidă aduce cu sine riscul de a pierde controlul și o "întindere" a resurselor afacerii peste capacitatea și bazele sale financiare.

2.2. Identificarea beneficiarilor şi clienţilor plătitori

Cine are simpatie și afecțiune pentru alții, niciodată nu suferă din cauza lipsurilor.

În multe cazuri, consumatorii finali (beneficiarii) ai bunurilor/ serviciilor oferite de către întreprinderea socială diferă de cei care cumpără efectiv aceste bunuri/ servicii (clienții – plătitori).
Aceasta se datorează faptului că adesea beneficiarii întreprinderii sociale au o capacitate de plată redusă. Acest fapt reduce şi şansele întreprinderii de a realiza venituri exclusiv din vânzarea de servicii către aceşti consumatori finali – beneficiari. Desigur, există întreprinderi sociale cum ar fi cele culturale sau de protecţia mediului unde clienții-plătitori sunt şi consumatorii finali; aceștia pot dona sau cumpăra serviciile, ceea ce poate genera resurse suficiente pentru viabilitatea economică a întreprinderii. De exemplu, serviciile de ecoturism, turism ştiinţific sau de aventură într-o zonă protejată natural pot genera venituri necesare conservării faunei şi florei şi derulării unor activităţi economice sustenabile în comunităţile locale respective.



© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Întreprinderile sociale țintesc adesea două segmente de public distincte: clienții-plătitori şi beneficiarii-consumatori. Prin deservirea celor din urmă întreprinderile îşi realizează misiunea socială. Prin atragerea celor dintâi se asigură viabilitatea economică a întreprinderii.
Prin urmare, strategiile de intrare pe piață şi dezvoltare trebuie să țină cont de nevoile şi particularitățile ambelor segmente. De fapt urmărim să vedem ce rol are întreprinderea socială în acest triunghi în care ea poate aduce clienții-plătitori mai aproape de beneficiari.
Strategia de marketing şi vânzări se adresează in principal pieței de clienți plătitori; deci trebuie să analizăm **care sunt cumpărătorii potențiali ai serviciilor/ bunurilor unei Întreprinderi sociale?**

Tabel: Cine poate constitui piața de clienți-plătitori ai unei întreprinderi sociale

Piața – plătitori	Descriere	Exemplu
Beneficiarii plătesc direct serviciul pe care îl primesc	Clientul plătitor al întreprinderii sociale este utilizatorul serviciului pe care întreprinderea îl furnizează; adeseori acesta este si membru al organizației care deține întreprinderea	Membrii CAR plătesc serviciile pe care le primesc de la întreprindere, dar întreprinderea oferă aceste servicii în alte condiții decât cele de pe piața liberă. Plătitorii serviciilor coincid cu beneficiarii organizației.
Publicul General	Consumatorii din piața liberă care cumpără bunurile și serviciile întreprinderii. Uneori achiziția lor de bunuri de la o întreprindere socială poate fi **motivată social**	Publicul larg plătește pentru cursuri de ceramică organizate de o fundație culturală. Consumatorii cumpără haine vechi de la un magazin deținut de o organizație non-profit.

O a treia parte plătește serviciul pe care îl primește utilizatorul	Plătitorul serviciului este diferit de beneficiar. A treia parte - clienții plătitori a unei întreprinderi sociale sunt donatorii individuali sau alte tipuri de clienți instituționali privați sau publici: companii, casele de asigurări, sau guvernul în cazul unor programe de tip voucher - bonuri valorice.	Casele de asigurări de sănătate plătesc pentru partea medicală a serviciilor de îngrijiri la domiciliu pentru acei clienți care sunt asigurați. Legea subvențiilor prevede o finanțare parțială din surse publice pentru fiecare client care beneficiază de servicii sociale. Un donator privat finanțează serviciile de recuperare pentru copii cu autism beneficiind de prevederile legii sponsorizării sau de alte deduceri fiscale. Mame singure care lucrează primesc vouchere pentru servicii de îngrijire copii.
Alte organizații private - societăți comerciale sau întreprinderi sociale, entități non-profit	Acestea achiziționează bunuri sau servicii de la o întreprindere socială. Daca întreprinderea este atelier protejat vor avea și unele beneficii fiscale - vezi secțiunea de Unități protejate.	Companii responsabile social aleg să cumpere bunuri sau servicii de la o întreprindere socială sau pur și simplu de la un atelier protejat pentru beneficii fiscale. Un service auto alege să își spele echipamentele de lucru la o spălătorie deținută de o fundație care a oferit locuri de muncă unor tinere provenite din instituții de protecția copiilor. O asociație reciclează echipamente de calcul oferind servicii profesionale companiilor pentru ca acestea să se poată conforma legislației în vigoare într-un atelier unde lucrează persoane fără adăpost instruite la locul de muncă.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Achiziții publice - contracte din partea autorităților publice	Autoritățile publice achiziționează bunuri sau servicii de la întreprinderi sociale	O primărie achiziționează servicii de curățenie și întreținere spații verzi de la o fundație care a organizat astfel de servicii cu tinerele care ies din instituțiile de protecția a copiilor.

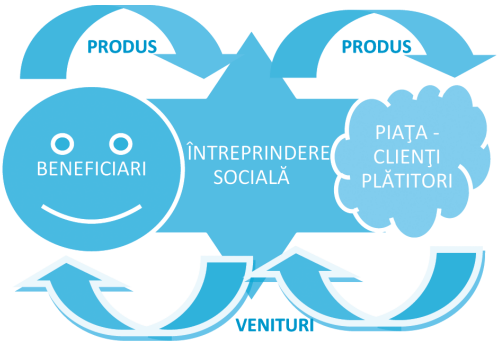
2.3. Modele de afaceri ale întreprinderilor sociale

Pasul cel mai greu de făcut e la intrare.

Identifică modelul de afacere cel mai potrivit!

Vă prezentăm o tipologie a modelelor de întreprinderi sociale adaptată după cea dezvoltată de **Virtue Ventures LLC** care încearcă să surprindă diferitele tipuri de relaţii care pot apărea între întreprindere şi cele două grupuri cheie de factori interesaţi prezentați mai sus şi anume: piaţa întreprinderii - clienţii plătitori pentru bunurile şi serviciile întreprinderii şi misiunea socială - clienţii beneficiari ai întreprinderii.

1. Modelul 1: Intermediarul



Întreprinderea socială furnizează servicii beneficiarilor (mici producători, individuali sau asociați etc.) ajutându-i să acceseze piețe. Serviciile pot include dezvoltarea produsului, asistenţă pentru producție şi marketing etc. Intermediarul poate cumpăra produsele sau le poate lua "în consignaţie" şi vinde ulterior la preţuri bune (cu marje de profit mai mari) în piețe unde acest lucru este posibil.

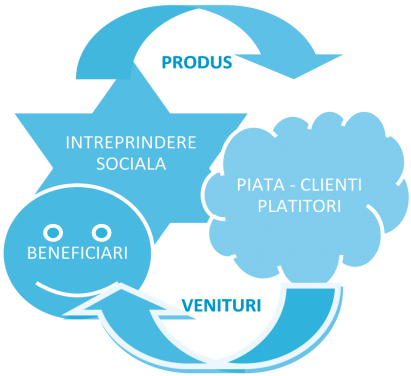
În acest model întreprinderea aduce piaţa mai aproape de beneficiarul său. Pot exista mai multe variante ale acestui model:

- *Întreprinderea de asistenţă antreprenorială* în care întreprinderea face

asistenţă beneficiarilor antreprenori (cum fac în unele cazuri fondurile de micro-creditare);

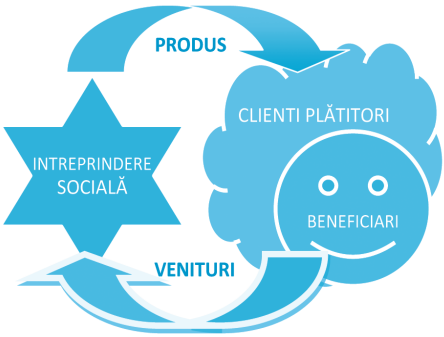
- *Întreprinderi de legătură cu piaţa* unde se asigură numai legătura între întreprinzători şi pieţele lor. În acest caz întreprinderea pune în legătură clienţii cu producătorii şi îşi generează venituri din această activitate. Spre deosebire de modelul anterior, această întreprindere nu vinde şi nu face servicii de marketing şi promovare pentru producători ci doar pune în legătură clienţii cu producătorii.

2. Modelul 2: Întreprinderea de ocupare



Această întreprindere oferă locuri de muncă beneficiarilor săi sau programe de calificare profesională în cele mai variate forme. Beneficiarii săi sunt în general persoane care suferă din cauza unor multiple bariere de intrare pe piaţa muncii - persoane cu handicap, tineri proveniţi din instituţii de plasament etc.
Organizaţia crează o întreprindere care oferă locuri de muncă temporare sau permanente beneficiarilor săi şi vinde produsele sau serviciile realizate pe piaţa liberă, publicului larg, companiilor sau instituţiilor publice. Astfel de întreprinderi pot lua forma juridică a unităţilor protejate, întreprinderilor de inserţie, cooperativelor meşteşugăreşti sau de servicii.

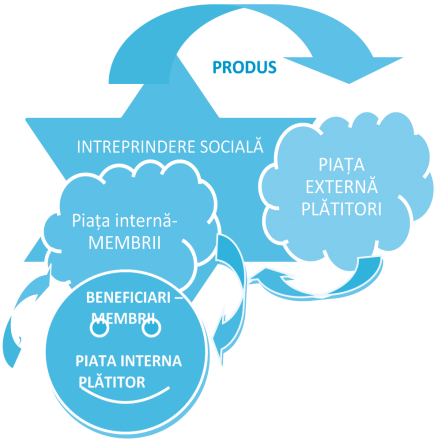
3. Modelul 3: Servicii contra cost



În cazul acesta întreprinderea îşi comercializează serviciile sociale, medicale (ex. îngrijiri la domiciliu) de educaţie, formare profesională etc. către beneficiarii, la care altfel aceştia nu ar avea acces, plata fiind suportată de aceştia sau de către un terţ acesta devenind şi el client plătitor - casă de asigurări, autoritate centrală sau locală, donatori.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

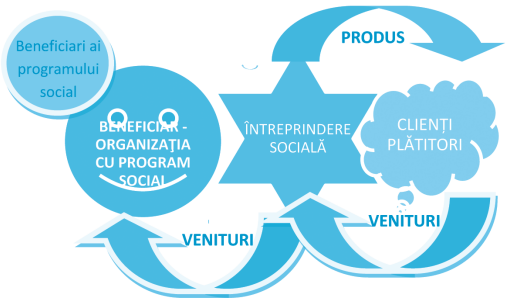
4. Modelul 4: Cooperativa



Modelul cooperativ este unul din cele mai vechi dar şi mai complexe modele de întreprindere socială, beneficiarii săi fiind membri, care în cazul cooperativei sunt şi proprietari şi cei care decid asupra destinelor întreprinderii. Întreprinderea cooperativă furnizează membrilor săi o serie de servicii care iau forma tranzacţiilor, relaţiilor între cooperativă şi membri - "piaţa internă" a cooperativei. Comercializarea produselor în magazinele sociale ale cooperativelor de consum sau furnizarea de servicii pe care o Casă De Ajutor Reciproc – CAR le furnizează membrilor sunt tranzacţii comerciale care apar între cooperativă şi membrii acesteia.

Beneficiile membrilor sunt proporţionale cu volumul tranzacţiilor între acestea şi cooperativă. De aceea distribuirea profitului nu este esenţa acestui model pentru că beneficiul esenţial derivă din volumul tranzacţiilor.

5. Modelul 5: Modelul Serviciului Subvenţionat sau Organizaţiei Subvenţionate



În acest caz întreprinderea vinde bunuri şi servicii unei pieţe complet externe şi foloseşte veniturile rezultate pentru a-şi finanţa programele sociale, educative, medicale etc. Acest model poate funcţiona integrat sau separat - adică serviciul aducător de venituri să fie parte din organizaţie sau separat, ca întreprindere socială care finanţează organizaţia furnizoare de servicii.

Precizăm că în practică puteţi combina modelele de afaceri, astfel încât întreprinderea dvs. socială să fie cât mai competitivă!

Avantajele competitive ale întreprinderii sociale

Structura şi modelul de afaceri pe care întreprinderea îl alege va genera şi unele avantaje competitive.

- Întreprinderile constituite de beneficiari - consumatori sau producători, au un număr de avantaje direcționate în primul rând, evident către membrii lor, în general cerând preţuri mai mici pentru membri decât competitorii lor comerciali. Modul în care întreprinderile îşi proiectează activitatea economică are în vedere atingerea unui excedent necesar supraviețuirii întreprinderii şi nu vizează profitul pentru acţionari, ceea ce determină o politică de preţuri corectă în relaţiile cu membrii.
- Beneficiile colaterale pe care membrii le au duc la o motivare superioară a personalului păstrând costurile în limite rezonabile.
- Cooperativele de aprovizionare pot obţine preţuri mai mici decât cumpărătorii individuali pentru că realizează unele economii de scară.
- În general, cooperativele şi alte organizaţii similare, cum ar fi uniunile de credit şi societăţile mutuale, reduc costurile de tranzacţionare - adică acele costuri pe care clienţii lor le au pentru a se informa despre un bun sau serviciu, a-l achiziţiona, a controla calitatea acestuia - datorită relaţiilor de încredere care se construiesc în interior.
- Personalul, clienţii şi beneficiarii sunt direct implicaţi în managementul întreprinderii, fapt ce duce la o mai mare calitate a serviciilor – în sensul că sunt mai apropiate de nevoile şi aşteptările beneficiarilor, comparativ cu cele furnizate de întreprinderile comerciale;
- Relaţiile lor strânse cu comunitatea în care operează determină o mai bună înţelegere a nevoilor acestora, posibilitatea de a declanşa inovaţii în servicii centrate în jurul nevoii beneficiarului, şi o mai bună utilizare a resurselor locale.
- Aceste întreprinderi reduc şi nesiguranţa consumatorilor la achiziţia unui bun sau serviciu de la un furnizor necunoscut prin exercitarea controlului direct ca membri. Există chiar unele întreprinderi sociale care oferă variante de schimb în natură, achiziţiei clasice în regim comercial - cum ar fi băncile de timp, sau pieţele de bunuri unde se tranzacţionează în natură între producători.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Pentru **a dezvolta un model de întreprindere socială**, în prealabil trebuie să identificaţi:

- Ideea de afaceri și misiunea organizației
- Gradul de integrare dintre activitatea economică si programul social (misiunea organizației)
- Tipul de beneficiari și clienți
- Tipul tranzacțiilor dintre IS și beneficiari/clienți
- Fluxul de bunuri şi servicii
- Fluxul financiar (venituri)

2.4. Alegerea celei mai potrivite forme juridice pentru întreprinderi sociale

Contează mai mult exemplele, decât vorbele.

Fondatorii, cei care constituie întreprinderea, îi determină scopurile, modul de organizare şi conducere, modalitatea de constituire a patrimoniului social necesar atât înfiinţării cât şi operării.
În faza incipientă, trebuie să vă decideți şi ce formă legală va avea întreprinderea dvs. Există în acest sens câteva opțiuni, fiecare având avantaje şi dezavantaje ce trebuie atent cântărite. Alegerea formei juridice se face ținând seama de:

- modelul de afacere pe care doriți să-l dezvoltați, natura activității ce urmează a fi organizată, mărimea acesteia şi posibilitățile de dezvoltare;
- numărul viitorilor parteneri de afaceri, gradul de implicare şi de răspundere asumat de fiecare dintre ei;
- capitalul social disponibil în comparație cu cel necesar; ponderea participării fiecărui partener la constituirea capitalului social;
- calitatea membrilor: consumatori, producători, lucrători, suporteri ai unei cauze etc.;
- caracteristicile specifice fiecărei forme juridice prevăzute de legislația în vigoare.

Răspunsurile la o serie de întrebări precum cele de mai jos vor influenţa **alegerea tipului de persoană juridică pentru întreprinderea socială**.

1. Cine doreşte constituirea întreprinderii? Care sunt nevoile celor care o constituie - lucrători/ mesteşugari/ fermieri sau persoane aparţinând unor grupuri defavorizate. Sunt acestea nevoi economice, sociale?
2. Care sunt resursele celor care constituie întreprinderea la momentul incipient: materiale, non-materiale? Dacă vorbim despre lucrători/ meşteşugari/ fermieri sau şomeri, cum pot aceştia să-şi crească resursele: în mod individual; printr-o întreprindere socială; prin ambele modalităţi.
3. În concluzie, cine şi câte persoane din comunitate sunt interesate în organizarea unei întreprinderi sociale?
4. Care sunt disponibilităţile comunităţii în ceea ce priveşte potenţialul membrilor, liderilor, resursele financiare, facilităţile şi capacitatea productivă potenţială?
5. Care sunt serviciile pe care întreprinderea ar putea să le ofere membrilor şi – sau comunităţii? Aceste servicii funcţionează deja sau ele pot fi îmbunătăţite prin organizarea unei întreprinderi? Care a fost percepţia comunităţii în cazul altor forme asociative şi cu ce rezultate au funcţionat acestea?

Pentru întreprinderile sociale, oricare ar fi forma juridică aleasă, membrii sunt foarte importanţi. Ei sunt principala parte interesată de activităţile întreprinderii mai ales în cazul în care raţiunea acesteia este de întrajutorare/ ajutor reciproc.

În România, se pot identifica următoarele **categorii de persoane juridice specifice economiei sociale** cu reglementări distincte de înregistrare și funcționare, în unele cazuri și de autorizare a operării lor într-un anumit domeniu de activitate și de recunoaștere de către instituțiile publice în schimbul unor facilități.

1. ***Asociaţiile şi fundaţiile*** fără scop patrimonial care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Ordonanţei nr. 26 din 2000, cu modificările şi completările ulterioare;

2. ***Societăţile cooperative*** care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Legii nr. 1 din 2005, cu modificările şi completările ulterioare; conform legii,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

acestea pot fi: societăţi cooperative meşteşugăreşti; societăţi cooperative de consum; societăţi cooperative de valorificare; societăţi cooperative de locuinţe; societăţi cooperative pescăreşti; societăţi cooperative de transporturi; societăţi cooperative forestiere; societăţi cooperative de alte forme;

3. ***Cooperative agricole*** care beneficiază şi de legislaţie specială, fiind reglementate de Legea 566/2004 a cooperaţiei agricole, cu modificările şi completările ulterioare;

4. ***Instituţii Financiare nebancare:***
   - *Cooperativele de credit* care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Ordonanţei de urgenţă nr. 99 din 2006, cu modificările şi completările ulterioare;
   - *Casele de ajutor reciproc ale salariaţilor*, care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Legii 122 din 1996, cu modificările şi completările ulterioare,
   - *Casele de ajutor reciproc ale pensionarilor* care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Legii 540 din 2002, cu modificările şi completările ulterioare.

5. ***Societăţile mutuale de asigurări*** organizate în baza Legii 32/2000 privind activitatea de asigurare şi supraveghere a asigurărilor;

6. ***Întreprinderi sociale de integrare în muncă:***
   - *Unități protejate*
   - *Întreprinderi de inserție socială*

De altfel, aceste forme juridice se regăsesc şi în cadrul proiectului de Lege al economiei sociale, iniţiat de MMFPS, art.8:
Întreprinderile sociale sunt instrumente flexibile şi sustenabile de asistenţă a comunităţilor în atingerea propriilor obiective. În sensul legii, întreprinderile sociale pot fi:

a. societăţile cooperatiste de gradul 1, care funcţionează în baza Legii nr.1/2005 privind organizarea şi funcţionarea cooperaţiei, cu modificările şi completările ulterioare;

b. *cooperativele de credit*, care funcţionează în baza Ordonanţei de

urgenţă a Guvernului nr. 99/2006 privind instituţiile de credit şi adecvarea capitalului, cu modificările şi completările ulterioare;

c. *asociaţiile şi fundaţiile*, care funcţionează în baza Ordonanţei Guvernului nr. 26 /2000 cu privire la asociaţii şi fundaţii, cu modificările şi completările ulterioare;

d. *casele de ajutor reciproc ale salariaţilor,* care funcţionează în baza Legii nr.122 /1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaţilor şi al uniunilor acestora, cu modificările şi completările ulterioare;

e. *casele de ajutor reciproc ale pensionarilor,* care sunt înfiinţate şi funcţionează în baza Legii nr.540 /2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările şi completările ulterioare;

f. *orice alte categorii de persoane juridice* care respectă, conform actelor legale de înfiinţare şi organizare, definiţia şi principiile prevăzute în prezenta lege.

Vom descrie tipuri de entităţi ale economiei sociale care se disting prin structura de proprietate, modalitatea de administrare, componenţă şi destinaţia profiturilor.

Caracterizarea principalelor forme juridice pentru întreprinderi sociale

2.4.1. Asociaţia

Scopul organizației	desfășurarea unor activități în interes general sau în interesul unor colectivități locale ori, după caz, în interesul personal nepatrimonial al membrilor
Guvernanță, resurse umane implicate, relația cu membrii	Organele asociației sunt: 1. Adunarea Generală; 2. Consiliul Director; 3. Cenzorul sau, după caz, Comisia de Cenzori. *Adunarea generală (AG)* este organul de conducere, alcătuit din totalitatea asociaților. Competența sa cuprinde:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	• stabilirea strategiei şi a obiectivelor generale ale asociaţiei; • aprobarea bugetului de venituri şi cheltuieli şi a bilanţului contabil; • alegerea şi revocarea membrilor consiliului director; • alegerea şi revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori; • înfiinţarea de filiale; • modificarea actului constitutiv şi a statutului; • dizolvarea şi lichidarea asociaţiei, precum şi stabilirea destinaţiei bunurilor rămase după lichidare; Adunarea generală se întrunește cel puțin o dată pe an și are drept de control permanent asupra celorlalte două organe. *Consiliul director (CD)* asigură punerea în executare a hotărârilor adunării generale. CD poate fi alcătuit și din persoane din afara asociației, în limita a cel mult o pătrime din componența sa. *Cenzor/i* - Controlul financiar intern al asociației este asigurat de un cenzor. Pentru asociațiile cu mai mult de 100 de membri înscriși până la data întrunirii ultimei adunări generale, controlul financiar intern se exercită de către o comisie de cenzori.
Strategii de afaceri implicate	Asociațiile și fundațiile pot înființa societăți comerciale. Dividendele obținute de asociații și fundații din activitățile acestor societăți comerciale, dacă nu se reinvestesc în aceleași societăți comerciale, se folosesc obligatoriu pentru realizarea scopului asociației sau fundației. Asociațiile și fundațiile pot desfășura orice alte activități economice directe, dacă acestea au caracter accesoriu și sunt în strânsă legătură cu scopul principal al persoanei juridice.

Proprietate: Patrimoniu minim ***Patrimoniu*** • ***modalitate de constituire,*** • ***Lichidare,*** ***Modul de utilizare a profitului/ surplusului (excedent)***	Patrimoniul inițial al asociației în valoare de cel puțin **salariul minim brut pe economie**, la data constituirii asociației, alcătuit din aportul în natură și/sau în bani al asociaților; Membri, pe baza unei înțelegeri, pun în comun și **fără drept de restituire** contribuția materială, cunoștințele sau aportul lor în muncă pentru realizarea unor activități în interes general, comunitar sau, după caz, în interesul lor, personal nepatrimonial. În cazul dizolvării asociației sau fundației, bunurile rămase în urma lichidării nu se pot transmite către persoane fizice. Aceste bunuri pot fi transmise către persoane juridice de drept privat sau de drept public cu scop identic sau asemănător, printr-o procedură stabilita în statutul asociației sau al fundației.
Sursele de finanțare – Capital	Veniturile asociațiilor provin din: • cotizaţiile membrilor; • dobânzile şi dividendele rezultate din plasarea sumelor disponibile, în condiţii legale sau ale societăţilor comerciale înfiinţate; • venituri realizate din activităţi economice directe; • donaţii, sponsorizări sau legate; • resurse obţinute de la bugetul de stat şi/sau de la bugetele locale; • alte venituri prevăzute de lege (2%).
Facilități	**1. Relațiile cu autoritățile publice** Autoritățile administrației publice locale vor sprijini persoanele juridice constituite în temeiul prezentei ordonanțe prin: • punerea la dispoziţia acestora, în funcţie de posibilităţi, a unor spaţii pentru sedii, în condiţiile legii;

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	• atribuirea, în funcţie de posibilităţi, a unor terenuri în scopul ridicării de construcţii necesare desfăşurării activităţii lor. Autorităţile administraţiei publice locale întocmesc, la cererea persoanelor juridice îndreptăţite, liste de prioritate pentru atribuirea imobilelor. Autorităţile publice sunt obligate să pună la dispoziţia asociaţiilor, fundaţiilor şi federaţiilor informaţiile de interes public, în condiţiile legii. Autorităţile publice se pot consulta cu reprezentanţii asociaţiilor şi fundaţiilor care îşi desfăşoară activitatea în sfera lor de competenţă, în vederea stabilirii unor programe sau activităţi comune. **2. Voluntariat** Asociaţiile şi fundaţiile, ca persoane juridice de drept privat, fără scop patrimonial, pot fi organizaţii gazdă pentru activitatea de voluntariat, activitate de interes public desfăşurată din proprie iniţiativă de o persoană fizică, în folosul altora, fără a primi o contraprestaţie materială. **3. Facilităţi fiscale** Conform Codului Fiscal[5], organizaţiile nonprofit **sunt scutite de la plata impozitului pe profit** pentru următoarele tipuri de venituri: • cotizațiile și taxele de înscriere ale membrilor; contribuțiile bănești sau în natură ale membrilor și simpatizanților; • taxele de înregistrare stabilite potrivit legislației în vigoare; • veniturile obținute din vize, taxe și penalități sportive sau din participarea la competiții și demonstrații sportive;

[5] *Articolul 15, alineatul 2, Codul Fiscal*

	• donațiile și banii sau bunurile primite prin sponsorizare; • dividendele şi dobânzile obținute din plasarea disponibilităţilor rezultate din venituri scutite; • veniturile pentru care se datorează impozit pe spectacole; • resursele obţinute din fonduri publice sau din finanţări nerambursabile; • veniturile realizate din acţiuni ocazionale precum: evenimente de strângere de fonduri cu taxă de participare, serbări, tombole, conferinţe, utilizate în scop social sau profesional, potrivit statutului acestora; • veniturile excepţionale rezultate din cedarea activelor corporale aflate în proprietatea organizaţiilor nonprofit, altele decât cele care sunt sau au fost folosite într-o activitate economică; • veniturile obţinute din reclamă şi publicitate, realizate de organizaţiile nonprofit de utilitate publică, potrivit legilor de organizare şi funcţionare, din domeniul culturii, cercetării ştiinţifice, învăţământului, sportului, sănătăţii, precum şi de camerele de comerţ şi industrie, organizaţiile sindicale şi organizaţiile patronale; • sumele primite ca urmare a nerespectării condiţiilor cu care s-a făcut donaţia/sponsorizarea, potrivit legii, sub rezerva ca sumele respective să fie utilizate de către organizaţiile nonprofit, în anul curent sau în anii următori, pentru realizarea scopului şi obiectivelor acestora, potrivit actului constitutiv sau statutului, după caz; • veniturile realizate din despăgubiri de la societăţile de asigurare pentru pagubele produse la activele corporale proprii, altele decât cele care sunt utilizate în activitatea economică; • sumele primite din impozitul pe venit datorat de persoanele fizice ce pot fi direcționate în condițiile

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	Codului Fiscal (respectiv prevederea 2%). Alături de lista de venituri provenite din activități cu caracter nepatrimonial, Codul Fiscal instituie o excepție de la plata impozitului pe profit și pentru cele provenite din activități economice , dar numai până la nivelul echivalentului în lei a 15 000 euro, într-un an fiscal și cu condiția să nu se depășească 10% din veniturile totale scutite de la plata impozitului pe profit.
Factori interesați constitutivi (membri) – natura, număr minim	Persoane fizice și persoane juridice 3 sau mai multe persoane
Legislație minimă pentru înființare - legea cadru	*Ordonanța nr. 26 din 2000*, cu modificările și completările ulterioare

2.4.2. Fundaţia

idem asociaţie cu următoarele deosebiri

Guvernanță, resurse umane implicate, relația cu	Organele fundației sunt: • *Consiliul director*; • *Cenzorul* sau, după caz, *Comisia de cenzori*. *Consiliul director* este organul de conducere și de administrare al acesteia care asigură realizarea scopului și obiectivelor fundației, exercitând următoarele atribuții: • stabilirea strategiei generale şi a programelor fundaţiei; • aprobarea bugetului de venituri şi cheltuieli şi a bilantului contabil;

[6] *Codul Fiscal, articolul 15, alineatul 3*

	• alegerea şi revocarea cenzorului sau, după caz, a membrilor comisiei de cenzori; • înfiinţarea de filiale; • încheierea de acte juridice, în numele şi pe seama fundaţiei; • executarea bugetului de venituri şi cheltuieli; • aprobarea organigramei şi a strategiei de personal ale fundaţiei; • modificarea statutului fundaţiei; • îndeplinirea oricăror alte atribuţii prevăzute în lege sau în statut.
Strategii de afaceri implicate	Asociațiile și fundațiile pot înființa societăți comerciale. Dividendele obținute de asociații și fundații din activitățile acestor societăți comerciale, dacă nu se reinvestesc în aceleași societăți comerciale, se folosesc obligatoriu pentru realizarea scopului asociației sau fundației. Asociațiile și fundațiile pot desfășura orice alte activități economice directe, dacă acestea au caracter accesoriu și sunt în strânsă legătură cu scopul principal al persoanei juridice.
Proprietate: Patrimoniu minim ***Patrimoniu modalitate de constituire***	Activul patrimonial iniţial al fundaţiei trebuie să includă bunuri în natură sau în numerar, a căror valoare totală să fie de **cel puţin 100 de ori salariul minim brut pe economie**, la data constituirii fundaţiei (în cazul fundaţiilor al căror scop exclusiv este efectuarea operaţiunilor de colectare de fonduri care să fie puse la dispoziţia altor asociaţii sau fundaţii, în vederea realizării de programe de către acestea din urmă, activul patrimonial iniţial poate avea o valoare totală de **cel putin 20 de ori salariul minim brut pe economie**).

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	Fundaţia este subiectul de drept înfiinţat pe baza unui act juridic între vii ori pentru cauza de moarte prin care se constituie un patrimoniu afectat, în mod permanent şi irevocabil, realizării unui scop de interes general sau, după caz, comunitar.
Sursele de finanțare - Capital	Veniturile – la fel ca la asociații, mai puțin cotizații

2.4.3. Cooperativa de gradul 1

Scopul organizației	O asociație autonomă de persoane fizice constituită în scopul promovării intereselor economice, sociale și culturale ale membrilor cooperatori, fiind deținută în comun și controlată democratic de către membrii săi, în conformitate cu principiile cooperatiste: • *principiul asocierii voluntare şi deschise* – cooperativele sunt deschise tuturor persoanelor capabile să utilizeze serviciile lor şi care sunt de acord să îşi asume responsabilităţile calităţii de membru cooperator, fără nici un fel de discriminare. • *principiul controlului democratic* al membrilor cooperatori, care participă la stabilirea politicilor şi adoptarea deciziilor. • *principiul autonomiei şi independenţei*. • *principiul educării, instruirii şi informării* membrilor cooperatori, conform căruia societăţile cooperative asigură educarea şi instruirea membrilor lor, reprezentanţilor aleşi, directorilor executivi sau angajaţilor. Societăţile cooperative informează publicul, în mod special tineretul și liderii de opinie, în legătură cu natura

	și avantajele cooperației. • *principiul cooperării* între societăţile cooperative. • *principiul preocupării pentru comunitate*, conform căruia societăţile cooperative acţionează pentru dezvoltarea durabilă a comunităţilor din care fac parte, prin politici aprobate de membrii lor.
Guvernanță, resurse umane implicate	***Adunarea generală*** este alcătuită din totalitatea membrilor cooperatori. Adunarea generală ordinară se întruneşte cel puţin o dată pe an, în cel mult 4 luni de la încheierea exerciţiului financiar şi are următoarele competenţe: • să dezbată, să aprobe sau să modifice situaţia financiară anuală, după ascultarea raportului administratorilor, cenzorilor sau auditorilor financiari, după caz şi să fixeze valoarea dividendelor; • să aleagă preşedintele societăţii cooperative; • să aleagă administratorii şi cenzorii; • să stabilească remuneraţia cuvenită administratorilor şi cenzorilor pentru exerciţiul în curs; • să se pronunţe asupra gestiunii administratorilor; • să stabilească bugetul de venituri şi cheltuieli şi, după caz, programul de activitate pentru exerciţiul financiar următor; • să hotărască încredinţarea conducerii societăţii cooperative unui director executiv şi să stabilească criteriile de performanţă pentru contractul de administrare; • să aprobe înscrierea unor noi membri cooperatori sau excluderea anumitor membri; • să aprobe constituirea şi utilizarea rezervei statutare sau contractuale, precum şi a altor rezerve. ***Administrator unic sau Consiliul de administraţie*** - asigură administrarea şi gestionarea societăţii cooperative, alcătuit dintr-un număr impar de membri,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	aleşi prin vot secret, pe o perioadă de 4 ani, stabiliţi prin actul constitutiv, în funcţie de complexitatea activităţii societăţii cooperative şi de numărul de membri cooperatori. În societatea cooperativă pot fi administratori numai persoanele care au calitatea de membri cooperatori. ***Preşedintele societăţii cooperative*** ***Directorul executiv*** ***Cenzorii*** sunt obligaţi să supravegheze gestiunea societăţii cooperative, să verifice dacă situaţiile financiare anuale sunt legal întocmite şi în concordanţă cu registrele, dacă acestea din urmă sunt regulat întocmite şi dacă evaluarea patrimoniului s-a făcut conform regulilor stabilite pentru întocmirea situaţiilor financiare anuale. Persoanele care activează ca reprezentanţi aleşi sunt răspunzătoare în faţa membrilor cooperatori. În societăţile cooperative de gradul 1, membrii au drepturi egale de vot, fiecare având un singur vot, indiferent de numărul părţilor sociale deţinute.
Strategii de afaceri implicate	Astăzi, cooperativele iau diferite forme şi operează în toate sectoarele economiei, dar în general, o cooperativă este înfiinţată de către un grup de oameni care împărtăşesc o nevoie comună, fie că sunt: • **Consumatori - cooperativele de consum** oferă produse sau servicii pentru membrii săi (cum ar fi un magazin, locuinţă, asistenţă medicală sau îngrijirea copilului, energie electrică – microhidrocentrală, centrală eoliana, etc). • **Producator - cooperativele de producători** procesează și asigură desfacerea pentru bunurile sau

	serviciile obținute de membrii săi, și / sau produse bunuri sau servicii necesare pentru activitățile profesionale ale membrilor (care pot fi întreprinzători independenți, artizani sau fermieri). • **Lucrători – cooperativele mestesugaresti** asigură locuri de muncă pentru membrii săi. În acest tip de cooperative, angajaţii sunt membrii şi proprietarii întreprinderii. **Raporturi între societatea cooperativă și membrul cooperator**: ***1.*** ***patrimoniale***, concretizate prin obligaţia membrului cooperator de a depune părţile sociale şi/sau aporturi în natură; ***2.*** ***de muncă***, în cazul membrilor cooperatori asociaţi la muncă şi capital, în temeiul contrac-tului individual de muncă sau convenţiei indivi-duale de muncă, după caz, încheiat cu societatea cooperativă al cărei membru este; ***3.*** ***relaţii comerciale cooperatiste*** pentru livrările de produse şi prestaţiile de servicii efectuate de membrul cooperator pentru societatea cooperativă în calitate de agent economic independent. **Strategia de afaceri** a unei cooperative va trebui să aibă în vedere obiectivele comune ale membrilor, pe care aceștia încearcă să le aducă la îndeplinire prin intermediul cooperativei: • reducerea numărului de intermediari din lanțul de distribuție; • reducerea riscului de a nu avea desfacerea produselor; • creșterea influenței producătorului/ lucrătorului/ consumatorului în stabilirea prețurilor produselor sau a forței de muncă în relație cu cumpărătorii /

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	angajatorii; • oferă producătorilor şi lucrătorilor o sursă de venit de încredere, regulată şi în timp util; • asigură materiale prime necesare producţiei de calitate bună la un preţ rezonabil pentru producătorii membri; • asigură, de asemenea, în timp util material de aprovizionare primă de bună calitate la costuri rezonabile cooperativei care face distribuţie sau procesare; • oferă noi perspective pentru producătorul / lucrătorul care poate adopta noi tehnologii (mecanizare, material săditor etc.) care să îi permită să se treacă de la practici tradiţionale la unele mai productive. • împărţirea costurilor pentru activităţi de interes comun: cercetare de piaţă, respectarea legislaţiei de mediu, tehnice sau de formare pentru angajaţi.
Proprietate: ***Patrimoniu minim*** ***Patrimoniu*** • ***modalitate de constituire*** • ***Lichidare***	Capitalul social al societății cooperative este variabil și nu poate fi mai mic de 5.000.000 lei (500 RON). Aporturile în numerar sunt obligatorii la constituirea societăților cooperative. Capitalul social al societății cooperative se divide în părți sociale egale, a căror valoare nominală se stabilește prin actul constitutiv, care nu poate fi mai mică de 100.000 lei. Părțile sociale sunt deci diviziuni ale capitalului social, nominative, emise în formă materială, de valoare egală, indivizibile, nenegociabile și care nu sunt purtătoare de dobânzi; Cf ***principiul participării economice*** a membrilor cooperatori, membrii contribuie în mod echitabil la constituirea proprietății societății cooperative. Un membru cooperator poate deține părți sociale în

	limita și în condițiile prevăzute de actul constitutiv, fără a putea depăși 20% din capitalul social. Membrii cooperatori primesc părți sociale în schimbul aporturilor subscrise. La încetarea calității de membru cooperator, acesta sau, după caz, succesorii săi, au dreptul la plata contravalorii părților sociale și a dividendelor cuvenite conform situației financiare anuale încheiate la sfârșitul exercițiului financiar al anului în care a intervenit cazul de încetare. Părțile sociale pot fi transmise numai membrilor cooperatori din aceeași societate cooperativă, la valoarea nominală. Patrimoniul societății cooperative se compune din: • *partea divizibilă* - parte a patrimoniului societăţii cooperative care cuprinde valoarea părţilor sociale emise în schimbul aportului adus de membrii cooperatori la capitalul social, precum şi dividendele cuvenite membrilor cooperatori; • *partea indivizibilă* - parte a patrimoniului societăţii cooperative, acumulat de aceasta în decursul activităţii, mai puţin partea divizibilă, care nu poate face obiectul distribuirii sau dobândirii între membrii cooperatori.
Modul de utilizare a profitului/ surplusului (excedent) ***Relația cu membri***	Orice înstrăinare sau transmitere a folosinței imobilizărilor corporale, care sunt proprietatea societății cooperative, se poate realiza numai cu plată, cu aprobarea adunării generale. Prin actul constitutiv, membrilor cooperatori li se poate acorda un drept de preempțiune, respectiv de preferință, la oferte egale, la cumpărarea sau preluarea în folosință a clădirilor sau terenurilor. În această situație, actul constitutiv trebuie să prevadă și termenul de exercitare a dreptului de preempțiune,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	respectiv de preferință. Membrii cooperatori primesc, de regulă, o compensație limitată în bani sau în natură, din profitul stabilit pe baza situației financiare anuale și a contului de profit și pierderi, proporțional cu cota de participare la capitalul social. Membrii cooperatori alocă din profitul net al societății cooperative sumele necesare realizării următoarelor scopuri: dezvoltarea societății cooperative, recompensarea membrilor cooperatori în raport cu participarea la activitatea societății cooperative sau sprijinirea altor activități aprobate de către membrii cooperatori. Din profitul brut al societăților cooperative se preia în fiecare an cel puțin 5% pentru constituirea rezervei legale, până ce aceasta va atinge minimum a cincea parte din capitalul social. Dacă rezerva legală, după constituire, s-a micșorat din orice cauză, va fi completată în mod corespunzător. Activul rămas în urma achitării sumelor datorate creditorilor societății cooperative și a părții divizibile către membrii cooperatori se transmite, în baza hotărârii adunării generale a membrilor cooperatori, către o altă societate cooperativă, conform prevederilor actului constitutiv. În lipsa hotărârii adunării generale, activul rămas se atribuie de către instanța competentă unei societăți cooperative de aceeași formă, din localitatea în care se află sediul societății sau din cea mai apropiată localitate, prin hotărâre judecătorească irevocabilă.
Responsabilitate	Obligaţiile societăţii cooperative sunt garantate cu patrimoniul acesteia.

	Membrii cooperatori sunt ţinuţi pentru obligaţiile societăţii cooperative în limita aportului subscris de fiecare.
Relația cu clienții și comunitatea	Cooperativele reprezintă un caz special în care membrii sunt uneori și clienții cooperativei pentru cooperativele de servicii, de consum și de valorificare. Între societatea cooperativă și membrul cooperator pot exista raporturi comerciale cooperatiste pentru livrările de produse și prestațiile de servicii efectuate de membrul cooperator pentru societatea cooperativă în calitate de agent economic independent sau de cooperativă pentru acesta. Cooperativele trebuie să respecte **principiul preocupării pentru comunitate**, conform căruia societățile cooperative acționează pentru dezvoltarea durabilă a comunităților din care fac parte, prin politici aprobate de membrii lor.
Facilități	**Statul** *Guvernul* trebuie să consulte Consiliul consultativ al cooperației asupra elaborării și revizuirii legislației și a politicilor în materie de cooperație, să adopte măsuri pentru sprijinirea accesului societăților cooperative la finanțarea investițiilor proprii și la creditare. *Autoritățile publice* trebuie să faciliteze accesul societăților cooperative și al formelor lor asociative la serviciile de consultanță, pentru ameliorarea performanțelor lor economice și a capacității de a crea locuri de muncă și de a genera venituri. Pentru cooperative agricole: • **facilităţi fiscale** acordate de stat: scutirea de la plata impozitului agricol a cooperativelor agricole pentru primii 5 ani de la constituire; scutirea de la plata taxelor vamale pentru importurile de tractoare, maşini şi utilaje agricole, echipamente de

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	irigat şi alte asemenea echipamente utilizate de cooperativele agricole; • **accesul la subvenţii şi la fondurile publice** precum şi la fonduri externe prevăzute în programul de susţinere a agriculturii României; • **recunoaşterea** şi asimilarea cooperativelor agricole de către Ministerul Agriculturii, Pădurilor şi Dezvoltării Rurale **ca grupuri de producători**, pentru a beneficia de toate drepturile prevăzute de legislația în vigoare.
Factori interesați constitutivi (membri) – natura, număr minim	Numărul minim de membri cooperatori ai unei societăți cooperative se stabilește prin statut, dar nu mai puțin de 5.
Legislație minimă pentru înființare - legea cadru	*Legea nr. 1 din 21/02/2005* privind Organizarea și funcționarea cooperației *Legea Cooperației Agricole 566/2004* *OUG 99/2006* privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, Titlul V – Organizații Cooperatiste de credit

2.4.4. Cooperativa de gradul 2

Idem cu următoarele diferenţe

Scopul organizației	Integrarea pe orizontală sau verticală a activității economice desfășurate de membri, în principal cooperative de gradul 1;
Guvernanță, resurse umane implicate, relatia cu membrii	În societățile cooperative de gradul 2 fiecare membru cooperator are dreptul la un singur vot, oricare ar fi numărul părților sociale pe care le deține, dacă prin actul constitutiv nu se prevede ca fiecare membru cooperator să aibă dreptul la vot multiplu limitat, proporțional cu participarea sa la capitalul social al societății cooperative.

Proprietate: Patrimoniu minim Patrimoniu • ***modalitate de constituire,***	Participarea cumulată a societăților cooperative de gradul 1 la constituirea capitalului social al societății cooperative de gradul 2 nu poate fi mai mică de 67%.
Factori interesați constitutivi (membri) - natura, număr minim	Societăți cooperative de gradul 1, în majoritate, și alte persoane fizice sau juridice.
Legislație minimă pentru înființare - legea cadru	*Legea nr. 1 din 21/02/2005* privind Organizarea și funcționarea cooperației.

2.4.5. Casa de ajutor reciproc a salariaţilor

Scopul organizației, Membrii	Sunt asociații fără scop patrimonial, organizate în vederea sprijinirii și întrajutorării financiare a membrilor lor. Membrii unei case de ajutor reciproc a salariaților pot fi numai persoane fizice salariate. Casele de ajutor reciproc ale salariaților își desfășoară activitatea exclusiv cu membrii acestora.
Guvernanță, resurse umane implicate	Ca la Asociații
Strategii de afaceri implicate	**Obiectul de activitate** al caselor de ajutor reciproc ale salariaților îl constituie acordarea de împrumuturi cu dobândă către membrii acestora. Dobânda la împrumuturi se reîntoarce la fondul social al membrilor, după deducerea cheltuielilor statutare. Fondurile utilizate de casa de ajutor reciproc pentru acordarea de împrumuturi membrilor săi sunt:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	• fondul social al membrilor, constituit prin contribuţiile acumulate ale acestora, • dobânzile anuale, • fondurile proprii ale casei de ajutor reciproc şi • mijloacele băneşti obţinute de la uniunea teritorială judeţeană sau de la Uniunea Naţională. Casele de ajutor reciproc nu pot atrage alte depozite de orice natură sau fonduri rambursabile. **Produse și servicii** • Acordarea de împrumuturi, cu dobândă, pentru satisfacerea nevoilor personale sau dezvoltarea afacerilor. • Constituirea fondurilor sociale proprii prin acumulări lunare sau ocazionale şi bonificarea acestora prin dobânzi anuale. • Acordarea unui ajutor nerambursabil urmaşilor, în cazul decesului unui membru, cu condiţia ca C.A.R. să aibă constituit fondul pentru ajutor în caz de deces. • Educaţie financiară. **Ce tipuri de împrumuturi practică o casă de ajutor reciproc afiliată sistemului UNCARSR?** • tradiţionale, în cuantum de 3-5 ori fondul social al membrului; • diversificate: de urgenţă, pe termen de 1-4 săptămâni; pe termen scurt, 1-12 luni; pe termen mediu, 1-3 ani.
Proprietate: ***Patrimoniu minim*** ***Patrimoniu*** • modalitate de constituire, • lichidare,	Ca la Asociații

Modul de utilizare a profitului/surplusului (excedent) ***Relația cu membri***	Distribuiri din excedente către membri - protecția fondurilor sociale la rata inflației – bonificarea fondurilor sociale
Responsabilitate	Ca la Asociații
Facilități	Veniturile repartizate membrilor caselor de ajutor reciproc în funcție de fondul social deținut sunt neimpozabile.
Factori interesați constitutivi (membri) – natura, număr minim	Salariați sau alte persoane care obțin venituri de natură salarială, prin asociere, în unitățile în care aceștia își desfășoară activitatea sau la nivel teritorial.
Autorizări special de funcționare	Trebuie să se autorizeze și să funcționeze conform reglementărilor prudențiale ale Băncii Naționale a României Lege nr. 93/2009 privind instituțiile financiare nebancare
Legislație minimă pentru înființare - legea cadru	*Legea nr. 122/1996 privind* regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și ale uniunilor acestora.

2.4.6. Casa de ajutor reciproc a pensionarilor

Scopul organizației ***Membrii***	Casele de ajutor reciproc ale pensionarilor sunt organizații cu caracter civic cu scop de caritate, de întrajutorare mutuală și asistență socială.
Guvernanță, resurse umane implicate	Ca la Asociații

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Strategii de afaceri implicate	Sprijinirea membrilor prin acordarea de • împrumuturi rambursabile, • ajutoare nerambursabile şi ajutoare pentru acoperirea cheltuielilor cu înmormântarea foştilor membri • cote de tratament ce se rambursează membrilor caselor de ajutor Pot desfășura și alte activități și servicii: • organizarea de activităţi culturale, artistice, turistice şi de agrement; • prestarea de servicii, contra unei plăți reduse, pentru membrii caselor de ajutor reciproc ale pensionarilor și membrii de familie aflați în întreținerea acestora, folosind munca unor pensionari, membri ai casei respective. • organizarea de magazine pentru desfacerea de produse alimentare la prețuri de producție, administrarea de case de odihnă și tratament, organizarea de centre pentru repararea de obiecte electrocasnice, îmbrăcăminte, încălțăminte; • efectuarea de servicii funerare pentru membrii decedați ai caselor de ajutor reciproc, confecționarea de sicrie și asigurarea transportului; • alte acțiuni și forme de asistență socială. Dobânda ce se percepe pentru împrumuturile acordate membrilor caselor de ajutor reciproc ale pensionarilor se stabilește de consiliul director.
Proprietate: ***Patrimoniu minim*** ***Patrimoniu*** • ***modalitate de constituire,***	Ca la Asociații Înscrierea în casele de ajutor reciproc ale pensionarilor este condiționată de plata unei taxe de înscriere în suma fixă sau în cota procentuală din valoarea pensiei sau a ajutorului social, stabilită prin statutul fiecarei case. Membrii caselor de ajutor reciproc ale

• ***lichidare,*** ***Modul de utilizare a profitului/surplusului (excedent)*** ***Relația cu membri***	pensionarilor au obligația de a plăti **cotizații lunare**, precum și **contribuții lunare** al căror cuantum procentual sau în sume fixe se stabilește de consiliul director al casei respective, în limitele și în condițiile stabilte prin statut. La încetarea calității de membru al casei de ajutor reciproc a pensionarilor, indiferent de motive, sumele depuse cu titlu de cotizații lunare se restituie titularului sau urmașilor săi, după caz. Contribuția pentru fondul de ajutor de deces se restituie urmașilor membrului care a decedat.
Responsabilitate	Ca la Asociații
Sursele de finanțare –Capital	Membrii caselor de ajutor reciproc ale pensionarilor au obligația de a plăti cotizații lunare, precum și **contribuții lunare** al căror cuantum procentual sau în sume fixe se stabilește de consiliul director al casei respective, în limitele și în condițiile stabilite prin statut.
Facilități	Art.16. Lege cadru Consiliile județene și locale și Consiliul General al Municipiului București vor sprijini funcționarea caselor de ajutor reciproc ale pensionarilor prin închirierea spațiilor necesare, în funcție de posibilitate, pentru desfășurarea activităților acestora și prin diminuarea cu 75% a tarifelor de închiriere.
Responsabilitate	Ca la Asociații
Factori interesați constitutivi (membri) - natura, ***număr minim***	Casele de ajutor reciproc ale pensionarilor se pot constitui prin exercitarea dreptului la libera asociere a următoarelor categorii de persoane: • pensionari, indiferent de sistemul de asigurări sociale căruia îi aparţin; • beneficiarii de ajutor social;

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	• membrii de familie - soţ, soţie, precum şi copiii majori incapabili de muncă, aflaţi în întreţinerea pensionarilor sau a beneficiarilor de ajutor social - membri ai aceleiaşi case de ajutor reciproc a pensionarilor. De regulă, pe zone teritoriale. Număr minim – ca la asociații
Autorizări speciale de funcționare	Trebuie să se autorizeze și să funcționeze conform reglementărilor prudențiale ale Băncii Naționale a României. Lege nr. 93/2009 privind instituțiile financiare nebancare
Legislație minimă pentru înființare - legea cadru	LEGEA nr.540 / 2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor

2.4.7. Societățile comerciale

Este discutabilă măsura în care forma juridică de societate comercială este adecvată pentru o întreprindere socială pentru că acest tip de organizare juridică este proiectat pentru o întreprindere în care puterea de decizie a unui factor interesat - acţionar este determinată de participarea sa la capital ceea ce contravine principiilor de democraţie internă şi de preponderenţă a persoanei asupra capitalului enunţate la începutul Ghidului. Această formă juridică nu asigură nici restricţiile necesare pentru a limita distribuţia profitului - excedentului şi nici pentru a asigura că patrimoniul entităţii respective rămâne în caz de lichidare în slujba scopului social al întreprinderii cum este la celelalte forme juridice prezentate mai sus.

De aceea noi recomandăm numai organizaţiilor constituite ca asociaţii, fundaţii sau cooperative să opteze pentru constituirea unor astfel de forme juridică în situaţia în care modelul de afacere sau alte constrângeri din mediul extern sau de piaţă o impun. Constituirea sub această formă juridică va avea ca scop maximizarea valorii sociale adăugate a întreprinderii noastre şi, în

nici un caz, obţinerea de profituri în sine.

I. SOCIETATEA PE ACŢIUNI

Este forma modernă de societate, compatibilă cu o prezenţă completă pe piaţă, având acces la întreaga gamă de produse şi servicii cerute de piaţă şi la toate emisiunile care alimentează piaţa financiară.

Trăsături caracteristice

Este societatea care a justificat formarea bursei de valori mobiliare şi a permis expansiunea internaţională a întreprinderii. Are o aptitudine aparte de a mobiliza resurse financiare, capitaluri, în general, fără garanţii şi dobânzi. Emisiunile suplimentare de acţiuni şi emisiunile de obligaţiuni au limitări nesemnificative. *Societate anonimă*, sub această denumire, uzuală în legislaţia europeană occidentală, era reglementată şi în codul nostru comercial până la adoptarea Legii nr. 31/1990, care a dat materiei societăţilor comerciale o reglementare separată.

Anonimitatea societăţii pe acţiuni este o figură de stil literar-juridic. În realitate, societăţile pe acţiuni au dobândit o reputaţie a cărei evidenţiere este un fapt inutil. *Caracterul anonim al societăţii pe acţiuni* este dat de două realităţi, una social-economică şi una juridică:

- Potrivit celei dintâi, cu excepţia fondării unei societăţi închise[7] şi a unei inocenţe penale sau profesionale a fondatorilor (în cazul constituirii societăţii prin subscripţie publică, în cazul societăţilor bancare, spre ex.), asociaţii nu sunt reputaţi cu ceea ce, la societăţile de persoane (societatea în nume colectiv şi societăţile în comandită), se numeşte "affectio societatis" şi nu acced la această calitate în consideraţia persoanei celorlalţi. Fiind o "societate de capitaluri"[8], la fondarea şi, mai ales, la dobândirea calităţii de asociat prin achiziţionarea de acţiuni de pe piaţă, funcţionează numai criteriul economic: capitalul (banii) deţinut de investitor (achizitor) şi rezultatele pe care contează investitorul prin plasamentul respectiv.

[7] Într-o definiţie provizorie, o societate închisă este aceea ale cărei acţiuni nu sunt tranzacţionate pe o piaţă organizată (reglementată).

[8] Una dintre cele mai reputate monografii europene a societăţilor comerciale, încadrează societatea pe acţiuni între societăţile cu risc limitat (pentru acţionari, desigur), alături de societatea în comandită pe acţiuni şi societatea cu răspundere limitată - v. Maurice Cozian, Alain Viaudier, Droit des sociétvs, 5e ed., Litec, Paris, 1992, p. 201-295.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- Potrivit celei de-a doua, circulaţia juridică de o mobilitate excepţională (în bună măsură, informatizată astăzi) a acţiunilor, face ca participaţiile la capitalul social să se transfere rapid, în timpi calendaristici din ce în ce mai comprimaţi şi mai scurţi, astfel că identitatea asociaţilor comportă şi ea o mişcare ce pare imperceptibilă juridic de la o oră la alta, chiar.

Se poate vorbi, astfel, de o anonimitate instantanee sau ad-hoc a asociaţilor unei societăţi pe acţiuni.

Avantajele şi dezavantajele formei de societate pe acţiuni

Avantaje:

- Poate fi constituită şi prin subscripţie publică, având aptitudinea de a mobiliza de la începutul ei fonduri băneşti considerabile, compatibile cu dimensiuni respectabile ale afacerilor din obiectul statutar, asigurându-şi un demaraj în plin al afacerilor ei.
- Răspunderea limitată a acţionarilor cu patrimoniul propriu pentru obligaţiile sociale (datoriile contractate de societate, creanţele contra societăţii).

  Potrivit art. 3(1) din Legea Societăţilor Comerciale, în actuala redactare, „obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social". Textul alin. 3 dispune că acţionarii – ca şi asociaţii comanditari şi asociaţii în societatea cu răspundere limitată – „răspund numai până la concurenţa capitalului social subscris".

  Redactarea actuală este un regres faţă de redactarea codului comercial de la 1887, potrivit căruia „fiecare asociat nu răspunde decât numai cu sumele ce s-a obligat a pune în societate sau cu valoarea acţiunilor sale". În această formulare este clar că răspunderea personală subsidiară a acţionarilor pe care o analizăm, intervine numai pentru sau şi în măsura neefectuării vărsămintelor.

  Apoi, societatea cu răspundere limitată, prin modul şi condiţiile de constituire, prin regulile de funcţionare, apare, mai degrabă, ca o „afacere personală" în raport cu situaţia investitorului în acţiuni, care poate să fie, pur şi simplu, un asociat ocazional.
- Are aptitudinea, capacitatea şi cadrul instituţional pentru a mobiliza fonduri financiare considerabile prin emisiuni de valori mobiliare, cu costuri şi un serviciu al datoriei, de regulă, preferabile celor ale creditului bancar; în cazul emisiunilor suplimentare de acţiuni, procurarea de lichidităţi

este, chiar, neremunerată.

- Tranzacţionarea valorilor mobiliare emise pe pieţe reglementate, deşi, datorită unor speculaţii sofisticate, la limita uzanţelor cinstite, valoarea reală a acelor valori poate fi alterată, oferă însăşi societăţii o linie de barometru în privinţa viabilităţii şi valorii sale.
- Acţionarii sunt puţin îndatoraţi faţă de societate şi îi sunt, în bună măsură, indiferenţi acesteia – ea este „anonimă".

Administraţia societăţii este încredinţată, de regulă, unor profesionişti ai managementului, controlaţi, însă, de un organ specializat – cenzorii. Acţionarii nu sunt ţinuţi de o obligaţie de neconcurenţă. Ei sunt numai obligaţi să se abţină de la vot privitor la operaţiunile în care, pentru ei sau pentru altul, au un interes contrar societăţii. Răspunderea pentru daunele încercate de societate dintr-o asemenea operaţiune, nu intervine decât dacă votul acelui acţionar ar fi adus majoritatea cerută. Apoi, anumite eşecuri ale acţionarului în profesia de comerciant (falimentul), fraudele în dauna societăţii, amestecul fără drept în administraţia societăţii, neefectuarea vărsămintelor (sancţionată cu anularea acţiunilor), nu se sancţionează cu excluderea, ca în cazul asociaţilor în nume colectiv, în comandită simplă sau cu răspundere limitată.
În fine, retragerea din societate, nu este o chestiune care să comporte acordul celorlalţi asociaţi sau apelul la instanţa judecătorească, ea realizându-se lejer şi discret, prin cesionarea acţiunilor.
Dezavantaje:

- Birocraţia pe care trebuie să şi-o amenajeze şi să şi-o asume societatea, pentru a i se recunoaşte regulata funcţionare, atent şi minuţios instituţionalizată de către LSC.
- Informarea acţionarilor asupra mersului societăţii, controlul lor asupra operaţiunilor angajate de administratori şi asupra gestionării fondurilor societăţii, sunt dificile, reglementarea acestora prin lege fiind o chestiune delicată.
- Managementul societăţilor mari, fie poate scăpa de sub control, ocazionând fraude ruinătoare[9], ori poate fi aservit de un acţionar majoritar

[9] Sunt ilustrative falimentele declanşate de asemenea fraude, în 2002, ale unor societăţi din SUA, una gigant al energeticii – Enron, cealaltă gigant al comunicaţiilor. Din păcate, în România, nota dominantă a activităţii cenzorilor este reţinerea acestora în examinarea actelor, operaţiunilor de gestionare a fondurilor şi intereselor angajate de administratori, ei limitându-se la certificarea conturilor, a bilanţului şi a contului de profit şi pierderi. Situaţia este explicabilă, deopotrivă, prin deficit de instrucţie, comoditate şi evitarea riscului de a fi revocaţi de acţionarul majoritar, care îi consideră incomozi.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

care, deţinător a 50% plus o acţiune din capitalul social controlează cvorumul şi poate vota discreţionar în AGA şi îşi poate asigura majoritatea în adunările administratorilor.

- Anii 1999-2002 au înregistrat în România o adevărată confruntare între acţionarii majoritari, rezultaţi din operaţiuni de privatizare, şi acţionarii minoritari - dar semnificativi, cu investiţii de portofoliu într-o singură societate de ordinul milioanelor de $ - confruntare care a luat şi nuanţe politice şi care a avut ca miză moderarea puterii votului acţionarului majoritar relativ la majorări de capital social în care acesta îşi rezervă partea leului şi la desemnarea unor administratori obedienţi.
- După oscilaţii normative, situaţia pare să se fi tranşat în favoarea acestor acţionari majoritari (îndeosebi a câtorva reputate societăţi occidentale, care au montat un lobby eficient şi au contraatacat cu perspectiva retragerii din economia românească). Astfel, prin Legea nr. 99/1999 s-a recunoscut dreptul acţionarilor care deţin cel puţin 10% din participaţia la capitalul social, o investigaţie asupra anumitor operaţiuni din gestiunea societăţii[10].
- Recenta reglementare a valorilor mobiliare a creat posibilitatea desemnării, prin vot cumulativ, a unui administrator de către acţionarii minoritari. Este insuficient pentru a-i scoate pe administratorii care sunt de paternitatea acţionarului majoritar, de sub guvernarea acestuia.

II.SOCIETATEA CU RĂSPUNDERE LIMITATĂ (S.R.L.)

Este o societate reglementată relativ târziu[11]; la noi este reglementată abia în 1990 prin Legea Societăţilor Comerciale. Este o formă juridică de societate care preia trăsături atât de la societăţile de persoane cât şi de la cele de capitaluri. Denumirea este justificată de răspunderea asociaţilor pentru datoriile societăţii, acestea neacoperite din patrimoniul social, limitată la aportul la capitalul social.

Şi aici este obligatorie fracţionarea capitalului social. Fracţiunile se numesc însă părţi sociale, legea prevede ca valoare minimă pentru acestea 100.000 (10)

[10] Textul 133², nou introdus în LSC, prevede: *"(1) Unul sau mai mulţi acţionari, deţinând cel puţin 10% din acţiunile reprezentând capitalul social, vor putea cere - individual sau împreună - instanţei să desemneze unul sau mai mulţi experţi, însărcinaţi să analizeze anumite operaţiuni din gestiunea societăţii şi să întocmească un raport, care să le fie înmânat şi, totodată, predat oficial cenzorilor societăţii, spre a fi analizat şi a se propune măsuri corespunzătoare. (2) Onorariile experţilor vor fi suportate de societate, cu excepţia cazurilor în care sesizarea a fost făcută cu rea-credinţă".*

[11] Pentru prima dată în Germania -1894, mai apoi în Franţa – 1925.

de lei. Părţile sociale nu sunt titluri de valoare negociabile; circulaţia lor este controlată, transmiterea se poate face doar cu acordul a cel puţin ¾ din capitalul social.
Cât priveşte capitalul social, valoarea minimă cerută pentru acesta este de 2.000.000 (200) lei.
Legea permite ca S.R.L. să fie constituită şi cu un singur asociat. Se interzice însă constituirea de către aceeaşi persoană a mai multor societăţi comerciale cu această formă, tot astfel cum se interzice ca o S.R.L. cu asociat unic să constituie un alt S.R.L. cu asociat unic.
S.R.L. nu poate emite obligaţiuni.
Avantaje:
- se poate constitui în condiţii mai lejere;
- are un mod simplu de funcţionare;
- răspunderea asociaţilor este limitată.

Dezavantaje:
- caracterul relativ închis al societăţii;
- incapacitatea ei de a mobiliza fonduri prin vânzarea unor titluri negociabile emise de ea;
- majoritatea de vot cerută pentru o convocare a AGA este compozită.

2.4.8. Alte forme juridice specifice economiei sociale

I.SOCIETĂŢI AGRICOLE
Sunt organizate conform Legii nr. 36 din 30 aprilie 1991 privind societăţile agricole şi alte forme de asociere în agricultură. Societatea agricolă nu are caracter comercial. Societatea agricolă este o societate de tip privat, cu capital variabil şi un număr nelimitat şi variabil de asociaţi, având ca obiect exploatarea agricolă a pamântului, uneltelor, animalelor şi altor mijloace aduse în societate, precum şi realizarea de investiţii de interes agricol. Exploatarea agricolă poate consta din: organizarea şi efectuarea de lucrări agricole şi îmbunătăţiri funciare, utilizarea de maşini şi instalaţii, aprovizionarea, prelucrarea şi valorificarea produselor agricole si neagricole si alte asemenea activitati.
Uneltele agricole şi alte utilaje, mijloacele materiale şi băneşti, precum şi animalele pot fi aduse în societate, în proprietatea sau numai în folosinţa acesteia, după caz. Terenurile agricole se aduc numai în folosinţa societăţii,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

asociaţii pastrându-şi dreptul de proprietate asupra acestora. La intrarea în societatea agricolă, bunurile mobile şi imobile, precum şi animalele se vor evalua pentru a se determina părţile sociale subscrise de fiecare membru asociat.
Numărul minim de asociaţi nu poate fi mai mic de 10. Deciziile sunt luate de Consiliul de administraţie ales dintre asociaţi. Fiecare asociat are un singur vot, oricare ar fi valoarea părţilor sociale pe care le deţine. In caz de lichidare profitul şi patrimoniul societăţii se distribuie între asociaţi.

II.SOCIETATILE MUTUALE DE ASIGURARI

Societatea mutuala de asigurari reprezinta persoana juridica civila ai carei asociati sunt deopotriva asigurati si asiguratori, fiind o societate non-profit, o astfel de societate avand ca rezultat un excedent si nu un profit. Spre deosebire de o societate pe actiuni al carui scop este de a crea profit si este condusa de actionarii majoritari, in cadrul unei societati mutuale cei care se asigura pot fi si asiguratori (“actionari”), controland astfel activitatea societatii mutuale si redistribuindu-si excedentul, toti membrii avand drepturi egale. Activitatile de asigurare, care cuprind si sectorul mutualitatilor, sunt reglementate in Romania prin Legea nr. 32/2000 privind activitatea de asigurare si supravegherea asigurarilor cu modificarile curente.

Bibliografie

1. KIVU, Mircea, *Accesul la finanţare în România 2010 - Casele de ajutor reciproc şi cooperativele de credit – Dimensiuni, performanţe, tendinţe, provocări* - Raport preliminar, ICCV septembrie 2011 - proiect Prometeus
2. RAȚĂ, Nicole, P*lanificare strategică pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale – Manual de instruire, Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală*, 2010.
3. *Social Enterprise in an Enlarged Europe: Concepts and Realities, Jacques Defourny*, EMES
4. *Agricultural cooperative development: A manual for trainers Food and Agriculture*, Organization of the United Nations, Rome, 1998.
5. *The Four Lenses Strategic Framework*, Virtue Venture, www.4lenses.org
6. S*ocial Enterprise Coallition, Social enterprise explained for beginners, wonderers and people with ideas*, big and small May 2011
7. *România 2010. Sectorul neguvernamental – profil, tendinţe, provocări, FDSC*, 2010
8. S*EP, Understanding Social Enterprise*, 2005, h2/1, h2/2
9. http://www.cries.ro
10. http://www.ies.org.ro
11. http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/ecological_footprint_atlas_2008
12. http://www.sel.org.uk/about-social-enterprise/
13. http://www.ica.coop/coop/principles.html

3. PLANIFICAREA STRATEGICĂ

Măsoară de 7 ori înainte să tai.

Înființarea sau dezvoltarea unei întreprinderi pot fi declanşate din exteriorul comunităţii vizate (de un donator, un program de dezvoltare etc.) sau dinăuntrul acesteia, participativ. Modul de lucru participativ este similar abordărilor de dezvoltare comunitară cu care unii dintre dvs. pot fi familiarizaţi. Indiferent de modul de constituire a întreprinderii sociale este important pentru respectarea principiilor de economie socială să existe un mod democratic de guvernață și conducere care presupune participarea celor vizaţi în cadrul întreprinderii.

Abordarea din exterior presupune existenţa unui factor interesat care decide să fie implementat un anumit proiect şi alege un anumit mod de acţiune. După ce decizia a fost luată în afara comunităţii, un specialist încearcă să convingă membrii comunităţii că acest proiect este important pentru ei şi că ei trebuie să contribuie la implementarea lui.
În *abordarea participativă* comunitatea iniţiază întregul proces, vine cu idei, decide ce să facă, cum să facă, cine să facă etc. Astfel, în condiţiile în care comunitatea vine cu adevăratele ei probleme, cu soluţiile ei şi le implementează, oamenii vor dori cu atât mai mult să păstreze şi să dezvolte ce au realizat.

Abordare din exterior	**Abordare participativă**
Organizații guvernamentale, ONG-uri, donatori decid pentru oameni pornind de la idei de tipul: • oamenii nu ştiu ce este important, bun, util pentru ei • oamenii nu știu să-şi rezolve singuri problemele Persoane “specializate” trebuie să convingă oamenii că: • este benefic pentru ei • este al lor • trebuie să aibă grijă de proiect • trebuie să participe Membrii comunității sunt doar niște beneficiari pasivi de servicii.	Oamenii sunt implicați de la început: • gândesc • analizează • planifică • conduc • implementează • monitorizează • evaluează Prin implicarea lor oamenii vor fi motivați: • vor vedea beneficiul • se vor simţi capabili • se vor simţi responsabili • vor găsi soluţii • vor crede că este posibil

Fiecare întreprindere socială are un set diferit de factori de interese. Pentru întreprinderile colective cei mai importanţi factori sunt chiar membrii, iar participarea lor este cheie.

De ce e important să participe membrii comunităţii vizate la constituirea unei întreprinderi sociale?

- Sunt astfel cunoscute nevoile şi problemele locale
- Se generează idei de dezvoltare
- Se testează fezabilitatea unor propuneri care pot fi astfel îmbunătăţite
- Se identifică, se dezvoltă şi se mobilizează resursele locale (forţă de muncă, resurse financiare, abilităţi manageriale)
- Se promovează relaţii mai solidare între oameni, mai ales prin cooperarea în vederea atingerii unor scopuri comune
- Se asigură astfel sustenabilitatea întreprinderii

În unele cazuri, membrii sunt şi clienţii întreprinderii - casă de ajutor reciproc, cooperative de consum, cooperative de marketing al produselor agricole etc. Implicarea lor este cheie pentru succesul comercial al întreprinderii: membrii constituite capitalul social, membrii aduc produsele sau cumpără bunurile pe care întreprinderea le furnizează.

Stabiliţi strategii de abordare a factorilor interesaţi pentru fiecare dintre motivele pentru care membrii comunităţii nu participă:

1. nu sunt obişnuiţi să fie implicaţi în luarea deciziilor importante pentru dezvoltarea comunităţii în care trăiesc
2. au o atitudine pasivă şi aşteaptă ajutor din partea unor organizaţii externe
3. nu au încredere în cei care iniţiază acţiuni de dezvoltare
4. consideră că sunt prea săraci şi nu au resurse cu care să contribuie
5. nu au exemple de succes de rezolvare a unor probleme comune în mod participativ
6. nu au încredere în forţele proprii

Deciziile importante care trebuie luate şi la care membrii ar trebui să participe includ:

- evaluarea nevoilor şi potenţialului comunităţii de a răspunde la aceste nevoi precum şi a altor oportunităţi

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- prioritizarea problemelor şi stabilirea unor scopuri în funcţie de ele
- mobilizarea resurselor
- planificarea acţiunilor (planuri de acţiune ale comunităţii, planificarea unor proiecte)
- implementarea acţiunilor şi proiectelor
- monitorizarea acţiunilor şi proiectelor
- evaluarea rezultatelor.

Multe întreprinderi sociale sunt dominate de managementul acestora şi au o abordare de sus în jos. Acest stil de lucru poate determina retragerea multora dintre membri.

Membrii - factor interesat cheie pentru majoritatea întreprinderilor sociale
După tipurile de membri și preocupările acestora prevăzute de actul constitutiv, întreprinderile sociale pot fi după caz constituite de diverse categorii de cetățeni sau de cetățeni în diversele lor calităţi de consumatori, producători, suporteri ai unei cauze etc. şi pot lua forme de organizare diferite:

- *Lucrătorii*, cei care lucrează efectiv în cooperativă/ întreprindere. Dacă aleg forma de organizare cooperatistă ei creează societăţi cooperative meşteşugăreşti.

- *Consumatorii*, cei care consumă anumite bunuri și servicii. În funcție de tipul de bun sau serviciu, de scopuri și alte opțiuni strategice, întreprinderile constituite de către aceștia pot avea diverse forme de organizare. Pentru servicii financiare – întrajutorare financiară pot alege forma de organizare a caselor de ajutor reciproc sau a cooperativelor de credit, pentru a achiziționa bunuri de consum sau servicii pot crea cooperative de consum sau de locuințe sau, dacă e vorba despre servicii, precum cele de transport în comun, cooperative de transport. Consumatorii se pot asocia şi pentru servicii de asigurări de viață, pensii sau asigurări de sănătate în cooperative sau societăţi mutuale, autoajutorare şi servicii sociale.

- *Producătorii* – cel mai adesea ei sunt producători agricoli dar şi alţi producători de bunuri sau servicii ce se pot reuni pentru a realiza anumite părţi ale ciclului economic – distribuție, marketing şi promovare, aprovizionare în comun. Pot alege forma de organizare cooperatistă sau asociativă.

De reţinut!

Beneficii sociale - în cazul întreprinderilor colective sau chiar a celor comunitare de a îndeplini aşteptările, a răspunde nevoilor membrilor.

Beneficiile pentru membri asigură participarea acestora, efortul acestora exprimat prin dorinţa de a lăsa beneficiile individuale imediate pentru cele organizaţionale pe termen mediu sau lung. Lipsa de participare erodează încrederea membrilor care este unul din capitalurile de bază ale întreprinderii.

Comportamentul antreprenorial - a identifica şi a urmări în permanenţă noi oportunităţi de afaceri pentru întreprindere.

În întreprinderile private, patronul este cel care furnizează capitalul, administrează afacerea, ia toate deciziile, îşi asumă toate riscurile şi, automat, devine principalul beneficiar al creşterii.

Într-o întreprindere socială aceste roluri sunt împărţite şi, uneori, unele dintre aceste input-uri vin din afara întreprinderii - ideile pot veni de la consultanţi externi, capitalul poate proveni de la un finanţator extern - chiar o bancă, managerii poate nu sunt membrii.

În unele din întreprinderile sociale, după cum vom vedea mai departe în cazul cooperativelor, beneficiile pot fi egale prin statut chiar dacă contribuţia membrilor este diferită.

Acest fapt poate descuraja membri să contribuie cu idei, resurse, capabilităţii personale.

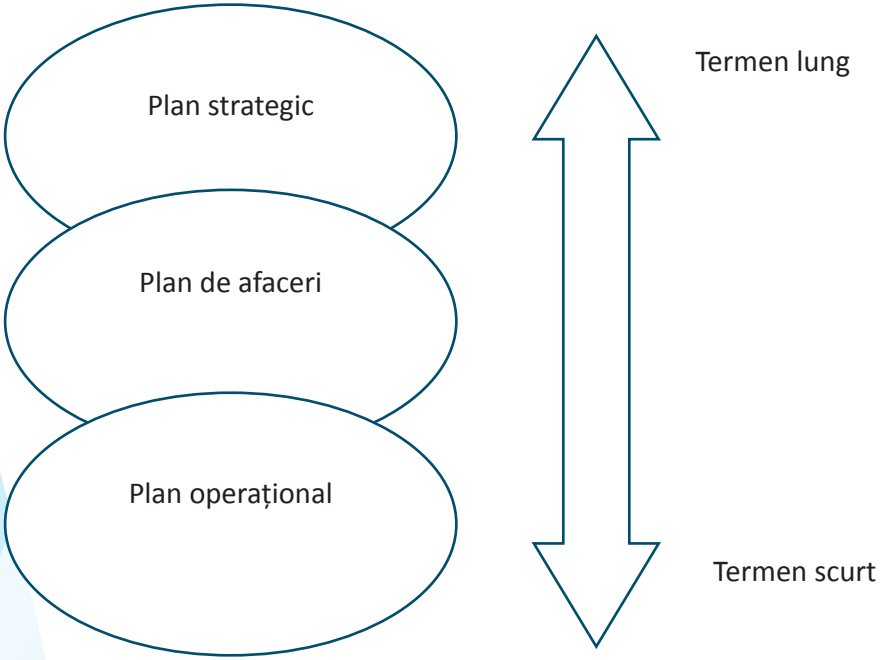
© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

3.1. Planificarea strategică a întreprinderilor sociale

Peștele de la cap se strică și de la coadă se curăță.

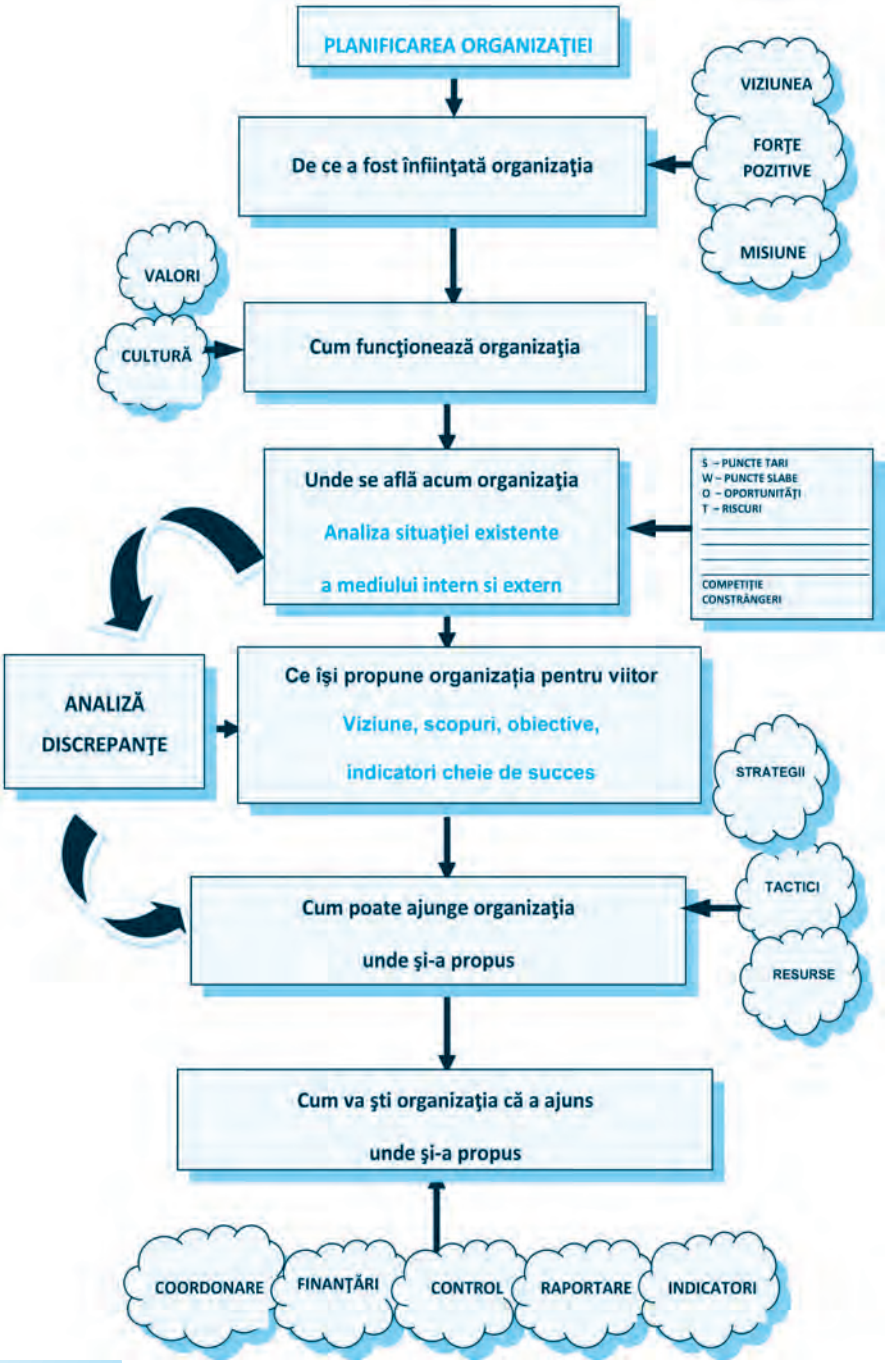
Nivelurile planificării

Organizația își stabilește viziunea de dezvoltare și planifică strategia de dezvoltare, implementare, monitorizare și măsurare a performanțelor.



Un model general de planificare a organizaţiei, elaborat de ***Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală***, ne arată parcursul mental pe care trebuie sa îl facem trecând în revistă date de la momentul înfiinţării acesteia până la viitorul previzionat.

Modelul este prezentat mai jos, structurat sub forma unei scheme logice:



© Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

Misiunea organizației constă în enunțarea cuprinzătoare a scopurilor fundamentale și a concepției, filosofiei organizaționale privind evolutia și desfășurarea activităților, prin care se diferențiază de organizații similare și din care decurge sfera sau domeniul de activitate și piața deservită.

Obiectivele reprezintă fundamentul acțional și motivațional al strategiei, calitatea lor fiind determinantă pentru performanțele viitoare ale organizației.
Strategia reprezintă ansamblul programelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, pe baza resurselor alocate, a obiectivelor majore ale organizaţiei potrivit misiunii sale.

Planificarea este ***un proces de luare a deciziilor***, prin care analizăm prezentul (unde suntem), ne imaginăm viitorul (unde am dori să fim) şi găsim soluţiile (strategiile / acţiunile) prin care să ajungem acolo.

Pe scurt, planificarea strategică:

- contribuie la realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub forma de misiune și obiective
- are în vedere perioada viitoare a organizației, de cele mai multe ori 3-5 ani
- cuprinde organizația în ansamblul ei sau părți importante ale acesteia
- se rezumă la elementele esențiale, concentrându-se pe evoluțiile majore
- se bazează pe abordarea organizației în contextul mediului în care își desfășoară activitatea
- reflectă interesele cel puțin a unei părți dintre stakeholderi
- facilitează o sinergie cât mai mare, generând valoare adăugată
- favorizează procesul de învățare organizațională
- este un rezultat al negocierii implicite sau explicite a stakeholderilor
- are un caracter formalizat, îmbrăcând forma unui **plan**

Un plan strategic de obicei cuprinde:

- Introducere (o descriere a procesului de planificare, scop şi participare)
- Misiunea, scopul şi valorile organizaţiei
- Viziunea succesului – indicatori de succes
- Analiza situaţiei existente (Analiza SWOT etc.)
- Strategia de ansamblu

- Direcțiile de dezvoltare
- Programe, servicii, produse sau planuri de afaceri, incluzând afirmarea strategiei, obiective, pieţe – ţintă (dacă este cazul)
- Planurile funcţionale şi operaţionale (incluzând planuri de personal, personalul cu normă întreagă, cu jumătate de normă, voluntarii etc.)
- Planuri de implementare, incluzând şi planuri de acţiune
- Planuri financiare, incluzând bugetele operaţionale pentru fiecare an al planului şi orice bugete necesare de capital sau planuri de strângere de fonduri
- Planuri de monitorizare şi evaluare
- Planuri pentru actualizarea strategiei

**Adaptat după John M.Bryson, Planificarea Strategică pentru Organizaţii Publice şi Non-profit: Ghid pentru consolidarea şi susţinerea realizărilor organizaţionale, Editura ARC, 2002*

O provocare majoră cu care se confruntă o organizaţie este reprezentată de faptul că aceasta trebuie să reacţioneze la un mediu dinamic şi în schimbare, câteodată destul de dificil de previzionat. În consecinţă, în procesul de planificare strategică pe care organizaţia şi-l propune este esenţială înţelegerea de către toţi factorii decizionali a necesităţii de a răspunde la schimbările şi oportunităţile apărute în mediul în care organizaţia desfăşoară activităţi şi furnizează servicii către beneficiari. Procesul de planificare strategică presupune o gândire strategică din partea echipei de planificare. Astfel, ABC-ul planificării strategice poartă echipa de planificare într-un univers de întrebări critice, la care aceasta trebuie să găsească răspunsurile cele mai potrivite şi prin care să poată schiţa strategia de dezvoltare a organizaţiei:

3.1.1. Analiza situației existente

Dezvoltarea organizaţională este un proces participativ. Motivaţia unei astfel de abordări se bazează pe faptul că persoanele sau grupurile interesate de înfiinţarea unei noi organizaţii / dezvoltarea propriei organizaţii se implică în mod real, personalizat şi cu responsabilitate în stabilirea nivelului la care se găseşte aceasta şi în propunerea soluţiilor corespunzătoare pentru problemele cu care se confruntă. Dintr-o perspectivă mai largă, o abordare participativă determină construirea relaţiilor bazate pe respect şi încredere

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

între membrii organizaţiei, precum şi dintre aceştia şi un eventual consultant extern care ar putea asista organizaţia în determinarea unui diagnostic corect. Prin aceasta se garantează faptul că eficacitatea maximă a eforturilor de dezvoltare organizaţională este dovedită doar prin „proprietatea" stakeholders-ilor, a conducerii, angajaţilor, voluntarilor şi a beneficiarilor asupra procesului în sine.

Prin analiza factorilor interni se pot identifica punctele tari (***S**trengths*) şi punctele slabe (***W**eaknesses*) ale organizaţiei, iar analiza factorilor externi relevă oportunităţile (***O**pportunities*) şi riscurile (***T**hreats*). Generarea acestui profil este cunoscută sub denumirea de **ANALIZA *SWOT***.

Analiza mediului intern şi extern al organizaţiei este o parte importantă a procesului de planificare strategică. Analiza factorilor de mediu interni organizaţiei se referă la **punctele tari** (**S**-*strengths*) sau la **punctele slabe** (**W**-*weaknesses*), iar în analiza factorilor de mediu externi organizaţiei se iau în considerare **oportunităţile** (**O**-*opportunities*) şi **riscurile** (**T**-*threats*). Analiza **SWOT** poate oferi informaţii semnificante, care să aducă în corespondenţă resursele şi capacităţile organizaţiei cu caracteristicile mediului în care funcţionează.

- **Punctele tari** se referă la resursele şi capacităţile proprii organizaţiei, care susţin eforturile acesteia şi o fac cunoscută în comunitate. Ele fundamentează avantajul competitiv. *Exemple:* identitatea organizaţională, reputaţia membrilor organizaţiei în cadrul comunităţii, accesibilitatea comunităţii la programele organizaţiei, acces la resurse, experienţa, capacitatea operaţională etc.

- **Punctele slabe** pot fi considerate absenţa punctelor tari. Ele pun în pericol avantajul competitiv. De exemplu, lipsa aspectelor menţionate mai sus pot constitui puncte slabe pentru organizaţie. În unele cazuri, un punct slab poate reprezenta reversul unui punct tare. *De exemplu*, o organizaţie care acţionează pe o direcţie, concentrându-se pe rezolvarea problemelor unui singur tip de grup ţintă, nu poate răspunde solicitărilor altor segmente de populaţie din comunitate.

- **Oportunităţile** constituie noile posibilităţi ce apar din mediul exterior,

favorabile organizaţiei de a se dezvolta sau de a-şi îmbunătăţi activitatea, intenţiilor acesteia de a introduce un nou produs, servicii sau obținerea de rezultate superioare

- **Riscurile** pot fi reprezentate de schimbările ce apar în mediul extern al organizaţiei, cum ar fi conjuncturile politice, noile acte normative, reducerea numărului de persoane necesitând sprijin de la organizaţie, clienți, competitori, tendințele pieței, furnizori, parteneri, schimbări sociale, tehnologii noi, mediul economic și de afaceri etc.

Matricea în care sunt incluse punctele slabe, cele tari, oportunitățile și amenințările - **Matricea SWOT** - poate oferi şansa organizaţiei de a identifica o corespondenţă între punctele tari ale acesteia şi oportunităţile apărute, sau chiar de a o ajuta să-şi diminueze punctele slabe fructificând oportunităţilor apărute. Pe baza informaţiilor obţinute la analiza de mediu, organizaţia poate să combine punctele tari cu oportunităţile identificate, căutând să rezolve punctele slabe şi riscurile. Înțelegând aceste patru aspecte fundamentale organizația poate insista pe puctele tari, corecta punctele slabe, capitaliza oportunitățile și diminua efectul devastator al potențialelor amenințări.

Profilul SWOT poate sprijini dezvoltarea strategiilor necesare producerii schimbărilor dorite sau coordonării aspectelor ce ţin de avantajele organizaţiei.

Realizați matricea SWOT pentru organizația dumneavoastră

Matricea SWOT

	Puncte tari (S)	**Puncte slabe (W)**
Oportunități (O)	Strategii **S–O**	Strategii **W–O**
Riscuri (T)	Strategii **S–T**	Strategii **W–T**

- **Strategiile S-O** urmăresc fructificarea oportunităţilor valorificând punctele tari ale organizaţiei.
- **Strategiile W-O** depăşesc punctele slabe apelând la oportunităţi.
- **Strategiile S-T** utilizarea punctelor tari pentru a reduce vulnerabilitatea la factorii de risc.
- **Strategiile W-T** sunt defensive, vizează să împiedice ca punctele slabe ale unei

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

organizaţii să devină surse considerabile pentru factorii externi de risc.

Matricea PEST

Analiza factorilor externi cuprinde şi o componentă denumită ANALIZA PEST, adică evaluarea acelor factori politici, economici, sociali şi tehnologici care pot afecta organizaţia.

- **Factorii politici** includ diversele aspecte legale şi jurisdicţionale în care organizaţia se formează, funcţionează şi lucrează. Exemple: politicile locale şi naţionale, conjuncturile politice, actele normative locale şi naţionale.
- **Factorii economici** se referă la condiţiile financiare care ar putea sprijini misiunea organizaţiei. Exemple: finanţarea unor proiecte, preluarea unor costuri de diversele organizaţii / instituţii.
- **Factorii sociali** includ caracteristicile grupurilor ţintă, din punct de vedere al profilului, specificului, nevoilor, situaţiei acestora.
- **Factorii tehnologici** pot reduce nesiguranţa în luarea unor decizii importante pentru organizaţie, prin accesul la diferite surse de informaţii, prin utilizarea unor tehnici moderne în soluţionarea problemelor comunităţii.

Analiza factorilor interesaţi este esenţială pentru obţinerea succesului, fie că este vorba despre dezvoltarea unui plan strategic pe termen lung sau despre materializarea unui proiect concret.

De asemenea, pot fi foarte utile instrumente ca **analiza câmpului de forţe** pentru evaluarea fezabilităţii unei schimbări potenţiale, a forţelor care pot avea o influenţă asupra acelei schimbări necesare pentru soluţionarea problemelor sau fructificarea oportunităţilor. Se poate analiza situaţia actuală pe care doriţi să o schimbaţi, şi să identificaţi câmpul de forţe - politice, sociale, organizaţionale etc. - care păstrează situaţia actuală aşa cum este acum. O dezechilibrare a forţelor va modifica situaţia, de dorit în direcţia realizării obiectivului. Forţele sunt de două feluri: forţe *MOTRICE*, care vă ajută în realizarea obiectivelor, şi forţe *RESTRICTIVE*, potrivnice obiectivului (scopului) dumneavoastră, care se vor constitui în obstacole şi vă vor frâna acţiunile.
Exerciţiu: *În diagrama de mai jos forţele sunt figurate prin săgeţi, în centrul câmpului aflându-se zona de echilibru unde vă aflaţi acum. Listaţi toate aceste forţe.*

Forțe care vă ajută (oportunități)	Situația prezentă	Forțe care se opun (constrângeri)
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.		1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.

Analiza câmpului de forţe este o etapă necesară, premergătoare elaborării Planului, deoarece ne sugerează opţiuni variate de căi (strategii) pentru atingerea obiectivelor.

3.1.2. Obiective

Viziunea noastră despre succesul organizaţiei poate fi atinsă în paşi mai mici sau mai mari pe care în numim obiective. Obiectivele descriu un viitor dorit care este mai aproape în timp sau mai puţin complex decât Misiunea şi care odată atinse ne aduc mai aproape de ea. Obiectivele descriu ce trebuie făcut şi terminat până la o **DATĂ SPECIFICATĂ**.

Redactați obiectivele, prioritare şi necesare de realizat pentru a vă atinge misiune pentru organizaţie.

MISIUNE
OBIECTIVUL 1):
OBIECTIVUL 2):
OBIECTIVUL 3):

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

CRITERII PENTRU DEFINIREA OBIECTIVELOR

Pentru ca un obiectiv să fie bine definit, vă propunem un set de criterii care să vă ghideze în formularea acestora. Obiectivul ar fi bine să fie:

1	Specific	Da:	Nu:
2	Măsurabil	Da:	Nu:
3	Realist (există resurse pentru realizarea lui)	Da:	Nu:
4	Realizabil (realizarea sa este în controlul organizației)	Da:	Nu:
5	Orientat spre obținerea de rezultate	Da:	Nu:
6	Cu termene de realizare in timp	Da:	Nu:
7	În concordanță cu viziunea propusă	Da:	Nu:
8	Destul de ambițios ca să merite să luptăm pentru el	Da:	Nu:
9	Motivant (în realizarea lui dorim să ne implicăm personal)	Da:	Nu:

*Dacă răspunsurile sunt în majoritate **NU**, continuaţi să lucraţi la definirea obiectivului. Fiţi atenţi la faptul că un obiectiv măsurabil şi orientat spre rezultate, nu este în mod obligatoriu şi realist.*

3.1.3. Strategiile

La planificarea strategică stabilim obiectivele şi strategiile majore prin care acestea pot fi atinse. Acestea reprezintă liniile directoare ale dezvoltării organizaţiei, care se desprind din cadrul viziunii de succes şi care indică domeniile majore de intervenţie ce vor produce schimbările dorite în organizaţie. Elaborarea strategiei se găseşte în *centrul*, şi este *motorul* planificării strategice. Strategiile specifică *acţiunile* de urmat (ce se vor întreprinde), spre deosebire de obiective, care descriu rezultatele aşteptate.
S-ar putea ca, în multe cazuri, să fie necesare mai multe *strategii alternative* pentru atingerea obiectivului. Strategiile bune presupun ca resursele disponibile să fie folosite eficient în vederea îndeplinirii misiunii, şi fără a produce consecinţe de neacceptat.

Stabiliți strategiile organizației

Obiectiv 1

În spaţiile de mai jos identificaţi şi formulaţi trei strategii alternative pentru îndeplinirea obiectivului, ținând cont de concluziile de la SWOT și PEST:

STRATEGIA 1):
STRATEGIA 2):
STRATEGIA 3):

Care strategie este cea mai bună?

În continuare, este nevoie să alegeţi o singură strategie, dintre cele enunţate, pentru implementarea programului de dezvoltare.
Alegerea optimă va fi dată de strategia care corespunde cel mai bine următoarei analize multicriteriale:

- conduce la obţinerea de rezultate optime în timpul cel mai scurt.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- necesită cea mai eficientă angajare de resurse (umane, materiale, financiare etc.).
- este cea mai potrivită pentru câştigarea sprijinului factorilor interesaţi cei mai importanţi.
- prezintă riscul cel mai mic şi care nu implică consecinţe de neacceptat (sociale, de mediu etc.).

Pentru fiecare direcţie strategică, vor trebui formulate obiectivele pe termen scurt, strategiile şi planurile de acţiune corespunzătoare.

Atunci când se elaborează planul de acţiune, trebuie găsite răspunsuri la un set de întrebări:

- Acţiunile sprijină realizarea obiectivului?
- Acţiunile sunt realiste şi fezabile?
- Sunt acum disponibile resursele necesare punerii în practică a acţiunilor, sau într-un interval de timp convenabil?
- Sunt acţiunile adecvate realizării obiectivului enunţat sau vor sprijini realizarea obiectivului numai atunci când vor fi combinate şi cu alte acţiuni?
- Principalii factori interesaţi se vor angaja să sprijine acţiunile şi vor lucra pentru punerea în practică a acestora?
- Dacă acţiunile recomandate ar necesita sprijinul continuu al unuia dintre factorii interesaţi, va fi posibil acest sprijin?
- Acţiunile propuse sunt transparente?
- Poate evalua organizaţia impactul acţiunilor propuse?

Planul de acţiune trebuie să prezinte următoarele detalii:

- Ce paşi sunt necesari pentru punerea în practică a acţiunilor propuse?
- Cine este principalul responsabil pentru fiecare acţiune?
- Cine mai trebuie implicat?
- Ce resurse sunt necesare pentru a realiza fiecare acţiune?
- Când va fi terminată fiecare dintre acţiuni?
- Cum veţi şti că aţi progresat în realizarea fiecărei acţiuni?
- Cum va fi evaluat pe parcurs şi la final impactul acţiunilor?

3.1.4. Indicatori de performanță

Pentru a verifica dacă suntem pe drumul cel bun în îndeplinirea obiectivelor propuse pentru fiecare obiectiv stabilit este important să ne stabilim indicatori de performanță, care sunt factori sau variabile, cantitativi sau calitativi, care reprezintă repere cu ajutorul cărora se pot observa şi măsura realizările, rezultatele, şi în care se pot reflecta progresul diverselor procese sau schimbări planificate.

INDICATORI DE INTRARE.
Arată resursele (financiare, umane, materiale, echipamente) folosite pentru a furniza un serviciu, a demara un proiect sau o activitate, cum ar fi: costuri, ore prestate, cantitatea de materiale şi orele de utilizare a echipamentelor.
Indicatorii de intrare sunt uşor de identificat şi se regăsesc, adesea, în bugete şi în rapoarte de management. Totuşi, aceştia nu spun nimic despre ceea ce se realizează cu ajutorul resurselor.

INDICATORI CANTITATIVI.
Arată încărcarea cu muncă realizată, cum ar fi: număr şi tipuri de servicii furnizate, număr de beneficiari asistaţi, număr de participanți la cursuri, tone de gunoi colectat, m2 de spaţii verzi amenajate, km de străzi reparate, număr de autorizaţii eliberate şi număr de inspecţii ale clădirilor realizate. De obicei, aceşti indicatori se colectează, dar furnizează puţine informaţii despre calitatea şi costul muncii. Aceştia pot fi interpretaţi în diferite moduri.

INDICATORI DE REZULTAT.
Prezintă rezultatele şi calitatea serviciilor furnizate. Aceşti indicatori
descriu gradul în care serviciile îndeplinesc misiunea, scopurile şi obiectivele care le-au fost conferite.
Exemple de indicatori de rezultat sunt: evaluările satisfacţiei cetăţenilor şi a beneficiarilor, rata combaterii infracţionalităţii, procentul de noi beneficiari / utilizatori ai serviciilor furnizate şi procentul străzilor în stare excelentă şi bună.

INDICATORI DE CALITATE.
Se referă la standardele care sunt importante pentru clienţi / beneficiari, cum ar fi: încadrarea în timp, precizia, disponibilitatea, siguranţa, bunăvoinţă, comoditatea, compatibilitatea cu normele şi, totodată, un serviciu uşor de înţeles, prietenos şi activ.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

INDICATORI DE EFICIENŢĂ.
Arată costul rezultatelor, exprimat în lei sau ore pe angajat pe compartiment. Exemple de indicatori de eficienţă sunt: costul pe serviciu furnizat, costul pe beneficiar, costul pe tonă de gunoi colectat, numărul gropilor reparate, numărul de reclamaţii rezolvate, numărul de inspecţii realizate şi numărul de ore pe angajat pentru un serviciu furnizat. Indicatorii de eficienţă, evaluaţi în timp, dau o imagine a tendinţei productivităţii.

RAPORTAREA LA STANDARDE.
Ajută la identificarea unor rezultate mai bune şi a unor metode mai eficiente, care să fie încorporate în planul de îmbunătăţire. Practicile de management performant se referă la procesele, practicile şi sistemele identificate în organizaţiile publice şi private, care se desfăşoară la un nivel excepţional şi sunt general recunoscute ca îmbunătăţind performanţa şi eficienţa unei organizaţii într-un anumit domeniu.
Se poate aplica raportarea la standarde pentru o mare varietate de procese cum sunt contabilitatea, serviciile de asistență, managementul lichidităţilor, instruirea etc.

Formulați indicatorii necesari de a fi îndepliniți pentru implementarea cu succes a planurilor de acțiune și, implicit, a atingerii obiectivelor și a viziunii astfel încât să respectați criteriile de mai jos:

- **Utilitate.** Indicatorul furnizează utilizatorilor informaţiile necesare pentru a lua decizii sau a face acţiuni corective?
- **Disponibilitatea datelor.** Este disponibilă imediat informaţia necesară pentru indicator?
- **Validitate.** Este indicatorul legat de serviciu şi de obiectivele sale? Măsoară acesta resursele folosite, ieşirile, rezultatele sau costul serviciilor? Precizează indicatorul dacă este nevoie de o reacţie la rezultatele măsurării?
- **Claritate.** Va fi înţeles indicatorul de către aceia care-l colectează şi-l folosesc?
- **Precizie.** Se poate confirma precizia măsurătorii de-a lungul timpului?
- **Siguranţă.** Dacă se repetă măsurarea, vor fi rezultatele identice?
- **Semnificaţia obiectivelor.** Indicatorul se aplică la toate, sau la cele mai multe, dintre obiective? Furnizează acesta informaţii pentru a evalua performanţa?
- **Unicitate.** Furnizează indicatorul informaţii, care nu sunt asigurate de nici

un alt indicator?

- **Încadrarea în timp.** Furnizează indicatorul informaţii înainte de luarea deciziilor şi la timp pentru a a fi întreprinse acţiuni corective?
- **Controlabilitate.** Are utilizatorul controlul asupra performanţei serviciului?
- **Cost.** Costurile colectării şi analizei datelor vor depăşi beneficiile?
- **Integralitate.** Oferă indicatorul o imagine completă a serviciului şi a obiectivelor sale?
- **Comparabilitate.** Poate fi folosit indicatorul pentru comparaţii între perioade, între organizaţii sau pentru alte comparaţii?

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Bibliografie

1. BACANU, Bogdan, *Management strategic*, Editura Teora, București,1997
2. BORZAGA, C., DEFOURNY, J.. *The emergence of social enterprise, Routledge*, London, 2001
3. COVEY, Stephen R., *Etica liderului eficient sau Conducerea bazata pe principii*,All, Bucureşti, 2001
4. DRUKER, Peter, *The Future that has already happened, Harvard Business Review*, nr. 5, 1997
5. DRUKER, Peter, *Managing the nonprofit organization: Practices and principle*. HarperCollins, New York, 1990
6. Fundaţia Parteneri pentru Dezvoltare Locală (FPDL), *Ce este planificarea participativă?*, Bucureşti, 2007
7. MENDIBIL, Kepa, MACBRYDE, Jillian, *Designing effective team-based performance measurement systems: an integrated approach, Centre for Strategic Manufacturing*, University of Strathclyde, James Weir Building, 2005.
8. MEYER, Christopher, *How the Right Measures Help Teams Excel*, Harvard Business Review, 1994.
9. NICOLESCU, Ovidiu, VERBONCU, Ion, *Fundamentele managementului organizației*, Tribuna economic, București, 2001
10. NICOLESCU, Ovidiu , Sisteme, metode și tehnici manageriale, Editura Economică, București, 2000
11. PARASUNAMAN,A, ZEUTHAML, V A, BERRY, LȘ L., *A conceptual model of servie quality and implication for its research*, Journal of Marketing, vol 49, nr. 4, pag. 41-51,1985
12. *Management System*, Harvard Business Review, Jan/Feb 1996.
13. National Partnership for Reinventing Government, USA; *Balancing Measures: Best Practices in Performance Management*, August 1999.
14. T*he motivation pocketbook*, de Max A. Eggert BA, BSc, MA, F.IPD, Dip Clin Hyp, Drawings by Phil Hailstone

4. STUDIUL DE PREFEZABILITATE ȘI FEZABILITATE

Daca nu știi unde te îndrepți s-ar putea să ajungi în altă parte.

4.1. Studiul de prefezabilitate a ideii de afaceri

Începutul greu duce la un sfârșit bun.

Corelaţi activitatea de business cu misiunea şi resursele organizaţiei!

Este extrem de important ca înainte să demaraţi afacerea, să reevaluaţi misiunea, viziunea şi resursele organizaţiei. Aceasta cu atât mai mult cu cât misiunea şi valorile unei structuri de economie socială reprezintă bunurile sale cele mai de preţ. Oamenii aderă la astfel de structuri datorită misiunii şi valorilor împărtăşite.

Astfel, **înainte de a demara o activitate generatoare de venit trebuie să faceţi o evaluare a organizaţiei în patru domenii:**

1. Misiunea şi valorile organizaţiei;
2. Sprijinul din partea stakeholderilor;
3. Capacitatea organizaţională;
4. Pregătirea financiară.

4.1.1. Evaluarea misiunii şi a valorilor organizaţiei

Trebuie să aveţi în vedere ca activitatea de business să nu vă îndepărteze de la misiunea organizaţiei dvs. În realitate putem întâlni 3 situaţii – ideea de afacere poate să sprijine, să ameninţe sau să nu influenţeze în nici un fel misiunea organizaţiei.

Spre exemplu: sunteţi o organizaţie de mediu şi vă propuneţi să deschideţi un mic magazin comercial într-o comunitate izolată care are greu acces la produse alimentare şi de uz casnic de bază. Pungile pe care le folosiţi sunt ecologice sau nu? Dacă veţi opta pentru un produs neecologic cu siguranţă acest fapt va avea impact negativ asupra misiunii organizaţiei. Deşi ideea de afacere este bună, răspunde unei nevoi sociale identificate şi, mai mult decât atât, profitul obţinut poate fi folosit pentru a susţine proiectele organizaţiei

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

dvs., totuşi misiunea organizaţiei este pusă în pericol.
În primul rând dvs. ştiţi că aţi promovat produse neecologice, ceea ce în timp va duce la scăderea încrederii în propria misiune, iar în al doilea rând, colaboratorii, voluntarii, finanţatorii dvs. pot să nu agreeze această idee şi să îşi retragă suportul.

Pentru evaluarea impactului întreprinderii sociale asupra misiunii şi valorilor organizaţiei dvs. puteţi face următorul exerciţiu:

Împreună cu stakeholderii organizaţiei dvs. definiţi sau reamintiţi-vă misiunea şi valorile de bază după care vă conduceţi.
Notaţi-le pe o coală de hârtie. Apoi pentru fiecare dintre valorile identificate notaţi în dreptul ei dacă întreprinderea socială reprezintă o ameninţare sau dacă dimpotrivă o susţine/întăreşte. În cazul în care este o ameninţare, imaginaţi şi notaţi 2-3 strategii de prevenire.

	Impactul întreprinderii sociale	*Strategii de prevenire*
Misiunea organizației:		
Valorile organizaţiei:		
1.		
2.		
3.		
…		

La finalul exerciţiului încercaţi să identificaţi care sunt valorile dvs. de bază la care nu aţi renunţa sub nici o formă. De asemenea, evaluaţi cât mai realist dacă strategiile de prevenire pe care le-aţi imaginat chiar reuşesc să prevină compromiterea misiunii şi valorilor organizaţiei dvs.
În măsura în care consideraţi că întreprinderea socială ar avea un impact negativ asupra misiunii şi valorilor organizaţiei dvs. puteţi să reluaţi procesul de la identificarea oportunităţilor şi ideilor de afacere.

4.1.2. Evaluarea sprijinului primit din partea stakeholderilor

Succesul întreprinderii de economie socială va depinde în cea mai mare măsură de sprijinul de care vă bucurați din partea factorilor interesați.

Trebuie consultați și implicați: membrii conducerii organizației, angajații, voluntarii, utilizatorii, clienții, partenerii și finanțatorii. O nouă inițiativă, fără sprijinul boardului, va însemna consum de resurse inutil, deoarece nu va putea fi pusă în practică, nu veți reuși să atrageți resurse umane și financiare pentru a demara afacerea.

De asemenea, angajații și voluntarii dvs. vor fi principala resursă în demararea noii întreprinderi sociale, astfel încât dacă ei aderă la idee vor oferi tot suportul necesar pentru punerea ei în practică.

Clienții și utilizatorii dvs. nu trebuie neglijați pentru că o nouă inițiativă poate fi percepută ca o îndepărtare de la activitățile și proiectele dvs. tradiționale, și implicit, o îndepărtare de la misiunea și valorile organizației.

Nu în ultimul rând, trebuie consultați și implicați partenerii și finanțatorii ca să nu își retragă suportul pe care îl oferă în acest moment. Mai mult decât atât, finanțatorii, dacă văd valoarea noii inițiative, pot sprijini financiar start-up-ul afacerii.

Pentru aceasta vă propunem să faceți următorul exercițiu – **Evaluarea sprijinului acordat de către stakeholderi demarării întreprinderii sociale.**

© Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

Stakeholderi	Sprijină crearea unei între-prinderi sociale	Nu sprijină crearea unei între-prinderi sociale	Ideea de afacere nr. 1	Ideea de afacere nr. 2	Ideea de afacere nr.....	Ce impact va avea întreprin-derea socială asupra acestui grup. Care sunt strate-giile de prevenire a unui posibil impact negativ asupra grupului
Board/ consiliul director						
Manageri, directori, preşedinte						
Personal angajat						
Voluntari						
Beneficiari						
Membri						
Clienţi						
Donatori/ finanţatori						
Alţii						
....						
....						

4.1.3. Evaluarea capacităţii organizaţionale

Evaluarea capacităţii organizaţiei dvs. de dezvoltare a unui idei de afacere implică examinarea abilităţilor, a experienţei şi a capacităţii organizaţiei dvs. de a-şi atinge obiectivele organizaţionale şi financiare stabilite în privinţa auto-finanţării, şi se referă la:

- cultura organizaţională;
- cunoştinţele şi abilităţile personalului;
- capacitatea infrastructurii şi
- capacitatea strategică.

În continuare vă propunem câteva exerciţii simple prin care puteţi evalua competenţele de bază ale personalului angajat şi voluntar, precum şi un mecanism de corelare a competențelor personalului cu ideile de afaceri generate anterior.

În evaluarea competenţelor personalului dvs. trebuie să aveţi în vedere următoarele 3 dimensiuni: cunoştinţe/ experienţă, abilităţi şi interese/ pasiuni.

Membru, personal angajat sau voluntar	*Cunoştinţe/ experienţă*	*Abilităţi*	*Interese/ pasiuni*

După identificarea acestor competenţe, într-un alt tabel treceţi potenţiale idei de afacere care să valorifice competenţele deja existente în organizaţia dvs.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Competenţe de bază ale personalului	*Idei de afaceri potenţiale*	*Au fost ele deja selectate în etapele anterioare ale procesului?*	*Dacă nu, de ce? Ar merita investigate? Dacă da, reluați procesul de selecție a ideilor de afacere*

4.1.4. Evaluarea gradului de pregătire financiară

Analizaţi bugetul de venituri şi cheltuieli, precum şi punctele tari şi slabe ale capacităţii organizaţionale.

Bugetul de venituri şi cheltuieli
Calculaţi-vă cheltuielile pe ultimii 3 ani:

Categorie	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**	**Descriere cheltuială**	**Sumă**
Resurse umane					
Chirii					
Utilităţi					
...					
...					
...					
Total pe ani					

Identificaţi sursele de venit din ultimii 3 ani:

Categorie	**Descriere**	**Sumă**	**Anul 1**	**Anul 2**	**Anul 3**	**Restrictiv** (finanțatorul restricționează utilizarea sumei pentru anumite categorii)	**Nerestrictiv** (sumele pot fi alocate în mod liber proiectelor sau inițiativelor organizației în funcție de nevoie)
Grant-uri							
Vânzări							
Taxe pe servicii							
Cotizații							
Donații							
Sponsorizări							
Altele							
...							

Probleme de discutat după finalizarea exerciţiului:

1. Cum s-au modificat veniturile şi cheltuielile în ultimii 3 ani?
2. Cum vă aşteptaţi să se modifice în următorii 3 ani?
3. Ce procentaj din venituri sunt restricţionate la o anumită utilizare (au o destinaţie anume şi nu pot migra spre un alt capitol bugetar)?
4. Ce procentaj din veniturile dvs. nu sunt restricţionate?
5. Care sunt cheltuielile dvs. comparativ cu veniturile dvs.? Cum reglementaţi deficitele, în situaţia în care există?

Evaluarea capacităţii organizaţionale. Puncte slabe, puncte tari [12]

Distribuiţi această fişă de lucru privind capacitatea organizaţională membrilor boardului organizaţiei, precum şi personalului angajat. Pentru fiecare indicator daţi o notă de la 1 la 3, unde 1 înseamnă punct slab şi 3 punct tare.

[12] *The Canadian Social Enterprises Guide, 2010*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

	1 Punct slab	2 Nici slab, nici tare	3 Punct tare	Identificați câteva modalități de îmbunătățire a fiecărui punct în parte
Gradul de pregătire organizațională – elemente de bază **Organizația dvs. ….**				
Aveți o strategie organizațională, actualizată la zi?				
Aveți experiență în planificarea și implementarea de schimbări în interiorul organizației?				
Aveți experiență în rezolvarea conflictelor interne?				
Care este situația dvs. financiară? Aveți stabilitate financiară? (așa cum rezultă din analiza ultimilor 3 ani)				
Aveți fonduri din surse diverse de finanțare?				
Aveți un sistem de contabilitate clar?				
Sunteți dedicați învățării continue și inovării? Personalul dvs. este încurajat să își asume riscuri?				
În evaluarea activităților dvs. țineți cont de eficiența costurilor?				
Subtotal:				

Gradul de pregătire pentru întreprindere socială				
Ideea de afaceri este în concordanță cu competențele, abilitățile și calitățile prezente în organizația dvs.?				
Boardul, managerul și personalul susține crearea unei întreprinderi sociale? Înțeleg noțiunea de întreprindere socială? Susțin investiția în demararea unei întreprinderi sociale?				
Întreprinderea socială răspunde misiunii și valorilor organizației dvs.?				
Personalul va trebui să depună muncă suplimentară pentru realizarea întreprinderii sociale? Sunt de acord cu acest lucru?				
Aveți stakeholderi externi (clienți, membri, donatori, finanțatori)? Susțin aceștia întreprinderea socială?				
Vă cunoașteți potențialii aliați și competitori? V-ați gândit la un posibil parteneriat pentru a susține organizația și întreprinderea socială?				
Subtotal:				
Gradul de pregătire pentru afacere				
Aveți experiență în derularea afacerilor (cineva din board sau dintre angajați)?				

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Aveți un sistem de contabilitate fiabil, care poate fi folosit și pentru gestionarea afacerii?				
V-ați gândit de unde veți obține fondurile pentru demararea afacerii?				
Personalul are abilitățile necesare? Dacă nu, știți cum vor putea dobândi aceste abilități?				
Aveți spațiile și echipamentele necesare?				
Aveți capital pe care să îl investiți în dezvoltarea afacerii?				
Subtotal:				
TOTAL:				

Evaluarea scorului:

Între 21 şi 30 puncte. Nivel scăzut de pregătire. Trebuie să lucraţi foarte mult pentru a creşte pregătirea organizaţională înainte de a derula o întreprindere socială.
Între 31 şi 49 punte. Nivel mediu de pregătire. Anumite puncte sau arii de pregătire necesită o atenţie deosebită din partea dvs.
Între 50 şi 63 de puncte. Nivel mare de pregătire. Sunteţi gata să porniţi!

Dacă în urma analizării ***Bugetului de venituri şi cheltuieli şi a evaluării capacităţii organizaţionale*** aţi identificat arii în care organizaţia dvs. trebuie să aducă îmbunătăţiri astfel încât să fie pregătită pentru demararea unei întreprinderi sociale, mai jos vă prezentăm câteva idei pentru a creşte gradul de pregătire organizaţională.

Creşterea pregătirii organizaţionale:

- Invitaţi alte întreprinderi sociale să vorbească cu personalul şi consiliul director, să împărtăşească experienţa lor – avantajele şi dezavantajele unei întreprinderi sociale;
- Faceţi vizite la alte întreprinderi sociale. Vedeţi ce impact au acestea în comunitate;
- Afiliaţi-vă la reţele de întreprinderi sociale; beneficiaţi de oferta lor de formare profesională;
- Participaţi la conferinţe în domeniu;
- Abonaţi-vă şi participaţi la liste de discuţii, forumuri din domeniul economiei sociale;
- Consultaţi materialele pe care le găsiţi în acest domeniu.

Creşterea pregătirii pentru întreprinderea socială:

- Recrutaţi membri noi în board – angajaţi ai unor instituţii financiare, economişti, persoane cu experienţă în afaceri sau cu experienţă în sectorul în care intenţionaţi să operaţi;
- Angajaţi personal cu experienţă în afaceri, dar asiguraţi-vă că au înţeles că lucrează în sectorul non profit sau profit redus;
- Instruiţi personalul deja existent în domeniul afacerilor;
- Construiţi o relaţie de mentorship cu alte întreprinderi sociale;
- Evaluaţi abilităţile boardului dvs. de a citi şi înţelege declaraţiile, proiecţiile financiare;
- Identificaţi un grup de lucru, format din membrii boardului şi personal angajat care să lucreze cu o persoană care are experienţă în afaceri;
- Încercaţi să obţineţi consultanţă de la un grup de experţi;
- Dezvoltaţi un plan de management al riscului şi o strategie de exit (de retragere din afacere);
- Aplicaţi pentru grant-uri pentru a angaja un student la business – internship;
- Contactaţi banca cu care colaboraţi şi rugaţi-o să susţină un workshop pe tema afacerilor non profit.

Nu uitaţi că acest proces este unul continuu, astfel încât, pe măsură ce veţi dezvolta un plan de afaceri va trebui să revizuiţi permanent gradul de pregătire organizaţională. De asemenea, trebuie să reţineţi că unele arii în care aţi identificat puncte slabe, vor necesita o atenţie continuă, pe când altele doar o atenţie pe o perioadă mai scurtă de timp.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Verificați din nou impactul social!

4.2. Studiul de fezabilitate

Nimic nu-i este imposibil celui ce dorește ceva din toată inima.

Realizarea unui studiu de fezabilitate preliminar al unei idei de afaceri potenţiale reprezintă probabil etapa cea mai importantă din cadrul procesului de înfiinţare a unei întreprinderi sociale. În această etapă veţi putea lua o decizie justificată cu privire la investirea sau neinvestirea de timp şi resurse organizaţionale în vederea realizării unui plan de afaceri pentru a anumită idee de afaceri.

Scopul realizării unui studiu de fezabilitate prealabil este acela de a evalua dacă sunt îndeplinite condiţiile de bază pentru ca ideea dvs. de afaceri să poată duce la îndeplinirea misiunii şi obiectivelor financiare şi, totodată, de a elimina opţiunile care nu sunt viabile, înainte de a investi prea mult timp în procesul de cercetare şi dezvoltare.

De aceea, în acest moment, cercetarea urmăreşte dezvoltarea cunoştinţelor generale despre piaţă şi industrie; identificarea factorilor manageriali şi operaţionali cheie, necesari în vederea înfiinţării şi desfăşurării activităţii întreprinderii; analiza financiară iniţială (de ex.: costuri iniţiale de demarare a activităţii, costuri operaţionale, analiza rentabilităţii); identificarea impactului asupra misiunii organizaţionale şi identificarea riscurilor.

Dacă o idee de afaceri trece de etapa studiului de fezabilitate prealabil, aceste aspecte vor fi explorate şi mai detaliat în cadrul unui plan de afaceri!

Ca o ultimă recomandare, este bine ca aceeași echipă care a fost implicată în realizarea studiului de prefezabilitate să continue cu realizarea studiului de fezabilitate pentru a putea asigura continuitate în acest proces.

Cum realizaţi studiul de fezabilitate?

4.2.1. Definiţi produsul și/sau serviciul

Definirea produsului trebuie să includă:

- Descrierea precisă a produsului/serviciului.
- Prezentarea avantajului competitiv – prin ce se distinge produsul pe piaţă în comparaţie cu alte produse?
- Specificaţii tehnice ale produsului (ingrediente, dimensiuni, culoare, materiale etc.)
- Dezvoltarea produsului şi necesitatea testării
- Canalele de distribuţie (cum va fi livrat produsul consumatorilor)

4.2.2. Realizaţi un studiu de piaţă

Analiza dvs. trebuie să acopere următoarele puncte:

A. Analiza industriei

1. Industria în care se încadrează proiectul dvs. este în scădere sau în creştere? Se deschid sau se închid afaceri? Există tendinţe pe care le puteți identifica (de exemplu, un interes accentuat al publicului pentru protecția mediului) care îţi arată potenţialul de creştere a industriei? Tendinţele sunt limitate sectoarelor specifice? (ex. urban/vs./rural, un anumit grup demografic etc.)
2. Cât de greu este pentru firmele noi să intre în industrie? (sunt costuri iniţiale mari, costuri mari de expertiză necesară care să pună bariere noilor firme sau este relativ uşor să începi o afacere?)
3. Care este rata de succes generală a noilor afaceri din industrie?
4. Cât de mare este industria? (ex. număr de afaceri, vânzări etc.)
5. Există segmente specifice în industrie? (ex. piaţa de vârf/vs./piaţa de masă, unicate sau serie mică/vs./producţie de masă etc.)
6. În final, este industria atractivă pentru organizaţia dvs.? Care sunt principalele ameninţări şi oportunităţi în industrie?

B. Segmentul de piaţă

Reţineţi faptul că segmentul de piaţă nu este niciodată întreaga piaţă sau populaţia locală. Trebuie să vă gândiți cine îşi poate permite să cumpere serviciul sau produsul. În plus, cine are nevoie de el şi cine înţelege produsul sau

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

serviciul.
Nu este suficient să aveți în minte cine are nevoie de produsul sau serviciul dvs., ci și cine este cumpărătorul final.

Puteți descrie piața țintă folosind următoarele întrebări drept ghid:

1. *Care este piața ţinta primară a produsului sau serviciului dvs.?*

Uneori nu este uşor să identificați care este piața ţintă primară. Începeți prin a identifica consumatorii cei mai probabili, bazându-vă pe studiul preliminar de fezabilitate. Pentru aceasta puteți aplica sondaje de opinie sau puteți organiza focus grupuri pentru a testa interesul lor. Treceți în revistă competiţia pentru a vedea cine sunt consumatorii lor și luați o decizie în acest sens, respectiv dacă veți ţinti aceeaşi consumatori sau un segment diferit?
Chiar dacă pare dificil încercați să descrieți fiecare segment al potenţialilor cumpărători cât mai în detaliu. De asemenea, încercați să obțineți informații cu privire la caracteristicile demografice, geografice şi psihogeografice: naţionalitate, locaţie geografică, vârstă, sex, clasă socială, origine etnică, afiliere religioasă, interese, atitudini, stil de viaţă, personalitate.

2. *Care este comportamentul pieței țintă?*

- Ce este important pentru ţintă? (preţ, rapiditate, calitate)
- Ce îi atrage la produsul dvs.?
- Există unele caracteristici care sunt mai importante decât altele?
- Care este probabilitatea ca ei să vă cumpere produsul sau serviciul şi cât de frecvent?
- Vor deveni loiali sau vor cumpăra atât de la dvs. cât şi de la competitor?
- Au mai cumpărat un astfel de produs sau serviciu înainte? Dacă da, cât de greu este să îi convingeți să cumpere de la dvs.? Dacă nu, în ce măsură vor trebui informaţi?

3. *Care este, estimativ, volumul necesar pe piaţă al produsului sau serviciului? Cu alte cuvinte, cât de mare este potenţialul cumpărătorilor? Câţi cumpărători potenţiali există?*

Dacă ați demarat deja afacerea și sunteți în faza de dezvoltare, este locul ideal să începeți cercetarea de piață. Doar treceți în revistă istoria vânzărilor.

C. Competiţia

Adunaţi cât mai multe informaţii despre:

1. *Cine vinde deja pieței țintă?* Încercați să fiți cât mai specifici: mărimea afacerilor (ex. număr de magazine, volum de vânzări, număr de angajaţi, număr de cumpărători mari, procentaj din piaţă etc.), produsele sau serviciile oferite, istoria afacerii (cum a crescut piaţa etc.), segmente de piaţă principale şi secundare, calitate, preț, canale de distribuție, publicitate, oferte speciale, promoții, parteneriate.
2. *Care sunt produsele sau serviciile substitut?* Repetați analiza folosită pentru determinarea competiţiei directe de mai sus. Nu uitați că există atât competiție directă, cât și competiție indirectă, aceasta din urmă poate fi extrem de periculoasă dacă nu țineți permanent cont de ea.

D. Poziționarea pe piață

Pentru poziționarea pe piață, trebuie să răspundeți în special la două întrebări:

1. Ce segment de piaţă veți ținti?
2. Ce este inovativ sau creativ în produsul sau serviciul dvs.? De ce este important acest lucru pentru piața ținta?

E. Acoperirea pieţei

1. Ce procent din piață vă așteptați să acoperiți?
2. Ce procent din segmentul de piață țintă propus de dvs. vă aşteptaţi să acoperiți? Nu veți cuprinde niciodată 100% din piaţă. Mai întâi încercați să aflați volumul total cât mai exact al segmentului de piaţă vizat, apoi estimați cât % veți câştiga în timp din acest segment. Acest procent trebuie să se bazeze pe vânzări trecute, competiţie, dar şi pe capacitatea organizaţiei.

F. Stabilirea preţului

1. Costul dvs. de producție va fi deasupra, sub sau la fel cu cel din industrie? (Acesta trebuie să fie corelat cu poziţionarea pe piaţă)
2. Se încadrează într-un interval similar cu cel al competiţiei?
3. Este accesibil pieței dvs. ţintă?
4. Dacă nu aveți competiţie directă, întrebați potenţialii clienţi cât ar fi dispuşi să plătească.
5. În trecut ați pierdut din vânzări pentru că ați practicat preţuri prea mari?

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

6. În trecut, sau în cadrul cercetării de piață ați încercat să propuneți prețuri diferite pentru a vedea care este mai atractiv?
7. Cât de sensibilă este piața dvs. țintă la schimbarea prețului? (Dacă ridicați sau micșorați prețul are un impact mic sau mare asupra volumului de vânzări?)

G. Canale de distribuţie şi furnizori

În această secțiune veți analiza modul în care produsul sau serviciul dvs. va ajunge la client şi cum puteți găsi furnizorii şi materialele necesare pentru a vă desfășura activitatea. Pentru servicii, multe din întrebările acestea pot fi mai puţin relevante, dar pentru producţie şi manufacturare, sunt vitale.

- Cum vor accesa clienţii produsul sau serviciul dvs.?
- Există canale de distribuţie? Dacă da, au o relaţie cu competitorii dvs.?
- Schițați un profil al canalului folosit (cost, calitate, tip de serviciu etc.)
- Sunt aceste canale responsabile social si ecologic?
- Cine vă va furniza materiile prime? Sunt acești furnizori responsabili social și ecologic?
- Care sunt condiţiile impuse de furnizor? (modalitate de plată, facturi etc.)

H. Oportunităţi şi Ameninţări

Cunoscând ameninţările şi oportunităţile afacerii dvs. vă puteți asigura succesul pe termen lung. Profitând de oportunități veți avea posibilitatea să vă extindeți afacerea sau să vă realizați obiectivele financiare propuse. Înţelegând industria, ţinta, clientul, competiţia, distribuţia si canalul de furnizare sunteți în poziţia de a minimaliza riscurile proiectului.

Câteva aspecte pe care este bine să le aveți în vedere:

1. În timp, competiţia va creşte sau va scădea?
2. Costul şi aprovizionarea materialelor primare va creşte sau va scădea în timp?
3. Este locaţia afacerii accesibilă atât celor care furnizează, cât şi clienţilor? Se schimbă condițiile în cartier?
4. Există tendinţe politice, economice sau sociale în ţară sau comunitate care pot afecta sau îmbunătăţi afacerea?
5. Exista reglementări, legi sau alte particularităţi relevante afacerii tale? (Exemplu: certificate de sănătate sau inspecţii).

Sintetizând informaţiile furnizate anterior, **vă propunem un exerciţiu practic privind realizarea unui studiu de piaţă.** *Folosiţi exerciţiul pentru unul dintre produsele sau serviciile dvs. Antrenaţi cât mai multe persoane din organizaţia dvs. în realizarea studiului de piaţă. Cu cât veţi colecta mai multe idei, cu atât veţi avea mai multe şanse de succes.*

Cine va fi vizat de acest studiu de piaţă?	
Câte interviuri/ chestionare va fi necesar să aplicaţi?	
Unde se va realiza studiul de piaţă?	
Cine va coordona studiul de piaţă?	
Ce preţ estimativ veţi da produsului sau serviciului dvs?	
Ce întrebări veți pune referitor la produsul sau serviciul dvs?	1. 2. 3. 4. 5. ...

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

4.2.3. Planificaţi producţia, operaţiunile și resursele umane

În această etapă a studiului de fezabilitate trebuie să planificaţi: resursele umane care vor fi necesare pentru derularea afacerii, procesul de producţie, un plan de marketing, procesul de distribuţie, un plan de activităţi pe termen scurt, mediu şi lung, alte elemente legate de derularea afacerii (licenţe, autorizări).

În primul rând trebuie definit locul întreprinderii sociale în cadrul organizaţiei dvs. Din punct de vedere **legal** interesează:

- Care va fi relaţia dintre întreprinderea socială şi organizaţia dvs. (organizaţia mamă)? Va fi o entitate separată, cu personalitate juridică sau va activa în cadrul organizaţiei?
- Care va fi forma de conducere și management (separată sau legată de organizaţia mamă)?
- În cazul organizaţiilor non profit, cum va fi afectat statutul acestora?

După ce avem definit statutul juridic al întreprinderii sociale, trecem la pasul următor, respectiv **procesele operaţionale şi producţia**. În cadrul studiului de fezabilitate trebuie să puteţi furniza informaţii despre:

- Cum va fi realizat produsul sau serviciul şi cum urmează să fie livrat?
- De unde veţi procura materia primă pentru producţie, ambalare, dar şi tehnologia necesară pentru acest produs/serviciu? Puteţi obţine preţuri avantajoase de la anumiţi furnizori?
- În ce spaţiu se va derula activitatea, de ce echipamente, utilaje, mobilier, dotări aveţi nevoie?
- Ce alte costuri implică această activitate (umane şi materiale)?
- Ce sisteme de management sunt necesare pentru a gestiona această afacere (financiare, umane)?

Referitor la **personalul implicat**, va trebui să evaluaţi:

- Cine va conduce afacerea? Care este relaţia acestuia cu board-ul si cu ceilalţi angajaţi ai organizaţiei?
- Personalul implicat va necesita o instruire specială? Dacă da, cât de uşor este să obţineţi această instruire, există oferte pe piaţă?
- Va fi folosit personal care este deja implicat în activitatea organizaţiei dvs.?

- Dacă aveţi în vederea angajarea unor persoane din grupuri vulnerabile, au acestea nevoie de adaptări speciale la locul de muncă?
- Personalul va fi angajat cu contract de muncă, normă întreagă sau normă parţială de muncă, cu contract de prestări servicii, etc.?
- Structura actuală de personal corespunde nevoilor dvs. şi planificărilor pe care vi le-aţi făcut?

Vă propunem următorul exerciţiu pe care să îl faceţi împreună cu echipa dvs.

Evaluaţi nevoile privind managementul şi operaţiunile:

	De ce aveți nevoie?	Ce aveți deja?	Cum veți obține restul?	Comentarii
Echipamente				
Personal				
Management				

4.2.4. Analiză financiară

În această etapă a realizării studiului de fezabilitate pentru ideea dvs. de afacere, vă veţi focaliza pe două faze importante ale analizei financiare: **costurile iniţiale şi analiza pragului de rentabilitate.**

A. Costurile iniţiale

Costurile iniţiale se referă la costurile necesare deschiderii (sau extinderii) unei afaceri. Acestea includ: echipament hardware şi software, dezvoltare de web-site (nu întreţinerea ulterioară, ci design-ul iniţial), costuri cu angajaţii, de-pozite de închiriat etc.).

Costurile iniţiale se plătesc doar o dată – o cheltuială repetată nu mai este cost iniţial. Un buget iniţial clar şi realist poate ajuta organizaţia să decidă dacă acest pas este viabil. Este **vital să identificaţi de câţi bani aveţi nevoie să începeţi afacerea,** deoarece multe afaceri eşuează datorită lipsei de capital.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

În calculele dvs. puteţi utiliza următorul **tabel cu tipuri de costuri iniţiale**[13] :

Tipul de cost	Costul Specific	Suma (Specifică și moneda)	Sursa posibilă de finanțare și suma
Facilități	Prima chirie/cumpărare		
	Depozite (securitate, apă, utilități, alte branșări)		
	Îmbunătățiri ale mobilei/ reparații		
	Altele		
Echipament	Mașini		
	Mașini producție/echipament		
	Calculatoare/software		
	Mobilă		
	Telefoane		
	Altele		
Materiale/ Alte necesități	Inventarul(materiale necesare/ munca derulată)		
	Unități de producție		
	Produse birotică		
	Materiale promoționale (broșuri, display-uri, etc.)		
	Altele		
Servicii profesionale și Onorarii	Legal (taxe de înființare)		
	Management/ Consultanți marketing		
	Contabilitate		
	Asigurări		
	Design/grafică		
	Promovare și publicitate		
	Licențe/permise/înregistrări		

[13] *GRGS-RO*

Training pre-operațional	Asistență tehnică sau consultanți training pentru personal		
	Taxe sau onorarii (workshop-uri, seminarii, clase, etc.)		
	Costuri asociate training-ului (închirieri sală, pe zi)		
Bani	Pentru salarii la început		
	Rezerve – costuri neanticipate		
Altele			
Total costuri inițiale			

În plus faţă de costurile implicate cu deschiderea afacerii, este foarte important să înţelegeţi de câţi bani aveţi nevoie să acoperiţi pierderile până când afacerea începe să genereze profit. Această informaţie poate fi determinată din proiecţiile financiare prezentate în acest ghid în etapa de planificare financiară. Proiecţiile financiare ale cheltuielilor şi veniturilor vă vor ajuta să determinaţi dacă veţi putea acoperi costurile iniţiale din venitul afacerii, dar cel mai probabil va trece ceva timp până când acest lucru va fi posibil. În medie vorbim de 2 ani.

B. Pragul de rentabilitate

Obiectivul analizei pragului de rentabilitate este să înţelegeţi cât trebuie să vindeţi din produsul sau serviciul dvs. pentru a acoperi atât costurile fixe, cât şi pe cele variabile într-o anumită perioadă. Altfel spus, câţi bani trebuie să se genereze pentru a acoperi banii cheltuiţi. Acesta este punctul zero („punctul mort”), unde nu există nici profit, nici pierderi. Este un calcul important care vă poate ajuta să determinați dacă această afacere merită şi cât timp va dura până când va începe să genereze profit.

Analiza pragului de rentabilitate certifică dacă afacerea este fezabilă sau nu!

Pentru a determina pragul de rentabilitate va trebui să parcurgeţi următorii paşi:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

1. definirea unei unităţi a bunului sau serviciului (aceasta poate fi o zi de training, o carte, etc.)

2. stabilirea preţului. Acest lucru se poate realiza fie bazându-ne pe cercetarea de piaţă (competiţia oferă acelaşi produs sau un produs la un anumit preţ, clienţii dvs. sunt dispuşi să plătească un anumit preţ. Puteţi dvs. oferi preţuri similare cu competiţia sau chiar mai mici? Ar fi dispuşi clienţii dvs. să plătească un preţ mai mare?).
Un alt mod de stabilirea a preţului îl reprezintă obiectivul de profitabilitate. Vreţi sa aveţi un anumit profit pe lună, pentru a obţine acest profit/venit, la volumul de vânzări pe care l-aţi estimat trebuie să stabiliţi preţul X. Sau, aveţi anumite costuri pentru realizarea unui produs, şi o să adăugaţi un procent care să reprezinte profitul unitar (care, în anumite cazuri, este reprezentat de adaosul comercial).

3. analiza costurilor se face pe o perioadă determinată de timp (o lună, 6 luni sau un an). Orice afacere are două tipuri principale de costuri: fixe şi variabile.
Costurile fixe sunt costuri pe care afacerea dvs. le plăteşte regulat şi care nu depind de volumul producţiei/vânzărilor. De exemplu chirie, utilităţi, echipament, salarii indirecte ale personalului administrativ etc.
Costurile variabile se calculează pentru o unitate şi sunt direct legate de produsul sau serviciul oferit. Costurile variabile totale ale producţiei depind de volumul producţiei, evoluând de regulă în acelaşi sens cu volumul producţiei / vânzărilor.
Acestea sunt costurile care sunt plătite o dată cu fiecare produs sau serviciu vândut, cum ar fi costurile materialelor, materiilor prime, costuri de livrare etc.
Identificaţi pentru ideea dvs. de afacere costurile fixe şi variabile, utilizând următorul tabel:

	Costuri	Fixe	Variabile
1	Materiale Directe		
2	Costuri angajaţi		
3	Chirie/utilităţi		

4	Telefon		
5	Poștă		
6	Tipărituri		
7	Produse birotică		
8	Asigurări		
9	Publicitate		
10	Altele		
	Total		

Trebuie să aveţi în vedere faptul că, în ceea ce privește costurile pentru angajaţi, acestea pot fi atât fixe cât şi variabile. Dacă există o legătură directă cu vânzările (cum ar fi angajarea unui consultant din afară pentru fiecare reducere), atunci costurile sunt variabile. Angajaţii salariaţi sunt consideraţi în general drept cost fix ,chiar dacă timpul lor poate fi calculat.

Pentru calcularea pragului de rentabilitate aveţi nevoie de:

- Preţ per unitate de produs
- Costurile fixe pe o perioadă determinată de timp
- Costurile variabile per unitatea de produs

$$\text{Pragul de rentabilitate} = \frac{\text{Costuri fixe pe perioadă determinată}}{\text{Preţ per unitate} - \text{Cost variabil per unitate}}$$

Dacă întreprinderea dvs. socială se axează pe un singur produs / serviciu (de exemplu: apicultură – producţie şi vânzare de miere), veţi calcula cu uşurinţă pragul de rentabilitate (în exemplu anterior – rezultatul vă va spune câte kg. de miere va trebui să produceţi şi să vindeţi pentru a vă acoperi costurile).
Dacă însă întreprinderea dvs. socială realizează şi vinde mai multe produse /servicii, pentru a determina pragul de rentabilitate per total afacere, va trebui să faceţi în prealabil o repartizare procentuală a costurilor fixe pe produsele / serviciile realizate în funcţie de ponderea pe care consideraţi că o vor avea produsele respective în total vânzări. Interpretarea rezultatului obţinut în acest caz, va fi: câte produse / servicii trebuie să produceţi şi să vindeţi din

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

toate categoriile pentru a vă putea acoperi costurile.
Considerând rezultatele obţinute şi capacitatea maximă de producţie / prestare servicii [12] a întreprinderii dvs sociale, veţi putea răspunde la întrebarea esenţială: **în cât timp întreprinderea dvs. socială atinge pragul de rentabilitate?** Câteva luni, 1 sau 2 - 3 ani? În general, se consideră că o afacere fezabilă ar trebui să atingă pragul de rentabilitate în maxim 2 ani.

[14] *Recomandare: consideraţi în calcule 80% din capacitatea maximă de producţie*

Bibliografie

1. DAVIS, Lee, ETCHART, Nicole, JARA, Maria Cecilia, MESSING, Joanna, *Pe locuri, fiţi gata…Pornind pe drumul spre auto* –finanţare, NESsT, 2007
2. BUTLER, David, *Planificarea afacerii. Ghid de start*, Editura Bic All, Bucureşti, 2006
3. GHENEA, Marius, *Antreprenoriat. Drumul de la idei către oportunităţi şi succes în afaceri,* Editura SC Universul Juridic SRL, 2011
4. *Ghid practic al inovării antreprenoriale*, Universitatea „Petru Maior" din Târgu Mureş, 2010
5. *The Canadian Social Enterprises Guide*, 2nd Edition, 2010, Library and Archives Canada Cataloguing in Publication
6. *Understanding social enterprise, UK, Capter 9 – Social enterprise managing mixed income*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

5. PLANUL DE AFACERE

Trebuie să ai țeluri pe termen lung pentru a nu deveni frustrat de eșecurile pe termen scurt.

5.1. Structura planului de afaceri

Ți-ai construit castele în aer? Bine, chiar acolo trebuie clădite. Acum, mergi la lucru și construiește fundația sub acestea. (Henry David Thoreau)

În urma studiului de fezabilitate, ați ales ideea de afaceri cea mai viabilă! Urmează acum o altă etapă importantă – **elaborarea planului de afacere**, sau altfel spus – proiectul afacerii dvs., prin care vă construiţi din timp afacerea şi vă validaţi profitabilitatea ideii de afacere.

Planificarea de afaceri este un proces prin care analizaţi şi interpretaţi informaţiile legate de activitatea firmei având ca scop definirea misiunii, obiectivelor, strategiilor şi planurilor de acţiune în afaceri pe o perioadă de timp bine determinată.

Structuraţi planul de afacere în module şi capitole!
Orice plan de afaceri trebuie să conţină cel puţin următoarele capitole:

1. **Modulul narativ:**
   - **pagina de titlu** (pagina de gardă) – prima pagină care conţine obligatoriu numele întreprinderii, numele planului de afaceri, data elaborării şi perioada de timp la care se referă. Se pot specifica autorul şi dacă este vorba de un document intern sau are un alt scop.
   - **sumarul executiv** – un rezumat de 10-15 rânduri care prezintă foarte sintetic informaţiile esenţiale din planul de afaceri şi de asemenea, conţine şi cele mai importante date financiare.
   - **descrierea afacerii** – se prezintă istoricul întreprinderii, situaţia actuală, la momentul 0 al redactării planului de afaceri, se poate include şi o analiză SWOT cu interpretarea ei (concluziile relevante care determină nevoia de dezvoltare / evoluţie a afacerii într-un sens sau altul), sunt incluse atât informaţii financiare, cât şi informaţii referitoare la scopul social şi la modul în care acesta a fost îndeplinit până în prezent.
   - **planificarea de marketing** – se prezintă mixul de marketing actual şi

evoluţia lui în perioada pentru care se face planificarea afacerii (de obicei 3-5 ani): produsele, preţurile, plasarea şi promovarea tuturor produselor şi serviciilor, sunt incluse descrieri detaliate ale produselor şi serviciilor, se specifică politicile de preţ pentru fiecare produs/ categorie de produse, se prezintă modul în care clientul intră în contact cu produsele / serviciile oferite. Se vor previziona vânzările şi se va elabora bugetul de marketing.

- **planificarea operaţională** – este prezentat planul de producţie şi de operare a investiţiilor / activelor. Acest plan include o descriere detaliată şi exactă a capacităţii maxime de producţie instalate (în volume – se arată câte produse vor fi realizate la capacitate maximă), se estimează pe baza unor calcule specifice capacitatea reală de producţie (nicio linie tehnologică nu funcţionează în permanenţă la capacitate maximă, deci cel mai corect este ca această estimare să ia în calcul eventualele defecţiuni, timpii morţi, corelarea capacităţii de producţie cu dimensiunea pieţei prezentată în mixul de marketing), se prezintă nevoia de materii prime, de consumabile, utilităţi şi de tehnologie pentru producţia / cota de piaţă propusă.
  Totodată, în planul operaţional sunt planificate şi resursele umane – se va prezenta situaţia actuală a resurselor umane (număr de angajaţi, structura calificărilor, normele de lucru, nevoile de dezvoltare a resurselor umane, politica salarială, modul de abordare a resurselor umane, tipul de leadership, etc).
  Se va estima numărul de locuri de muncă create şi momentele la care acestea vor fi disponibile, se va face o analiză a impactului pe care îl va avea atingerea obiectivului planului de afaceri asupra resurselor umane.
  În planul operaţional vor fi utilizate instrumente de planificare precum diagramele Gantt şi PERT.

2. **Modulul financiar (Planificarea financiară):**

- **identificarea resurselor necesare pentru implementarea planului de afaceri** - sunt cuantificate numeric şi financiar toate resursele necesare (resurse umane, logistică, materii prime şi materiale consumabile, etc). Practic se întocmeşte bugetul afacerii planificat în timp pe aceeaşi perioadă la care se referă şi planul de afaceri.

3. **Anexe** – schiţe făcute de arhitecţi, oferte de preţuri şi fişe tehnice care

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Pentru primul an se prezintă serii lunare şi trimestriale, iar pentru următorii ani, se prezintă serii anuale. Foarte rar se face această planificare pe termen mai mare de 10 ani, deoarece precizia estimărilor scade pe măsură ce orizontul de timp creşte. Dacă planul de afaceri este dezvoltat în scopul obţinerii de capital pentru investiţii cu durată mare de amortizare, planul de afaceri va acoperi perioada de recuperare a investiţiei.

- **planificarea cheltuielilor fixe şi variabile** – aici se includ obligatoriu costul mediu de producţie/produs, preţul mediu de vânzare al unui produs, cheltuielile variabile pentru realizarea unui produs (lista detaliată cu costuri detaliate), cheltuielile fixe ce trebuie acoperite din vânzarea produselor, gradul mediu de încărcare (cât % din capacitatea maximă de producţie va fi folosită în fiecare lună din primul an şi în fiecare an – pentru anii 2-5).
- **planificarea financiar-contabilă – se vor previziona contul de profit şi pierdere, bilanţul contabil şi fluxul de numerar** pentru întreaga perioadă de timp la care se referă planul de afaceri, având grijă să se introducă corect atât datele de la momentul 0 (de obicei cele din ultimul an fiscal pentru care există situaţii financiare încheiate), cât şi datele previzionate pe măsură ce se implementează planul de afaceri. Se vor introduce inclusiv amortizarea mijloacelor fixe achiziţionate pentru implementarea planului de afaceri, cât şi costurile de operare a investiţiilor făcute. Fiecare cifră trebuie să fie fundamentată în partea narativă a planului de afaceri, iar fiecare element din partea narativă trebuie să aibă un corespondent în planificarea financiar-contabilă.
- **Indicatorii de performanţă** – se vor prezenta principalii indicatori financiari anuali pentru perioada la care se referă planul de afaceri: valoarea actualizată netă a investiţiei, rata de profitabilitate, valoarea adăugată produsă, productivitatea muncii, rata internă de retur a capitalului investit, pragul de rentabilitate etc. Există situaţii în care, în funcţie de riscurile previzionate, este necesară calcularea a 3 variante de indicatori: în situaţia cea mai favorabilă, în situaţia cea mai nefavorabilă şi în situaţia de risc mediu.
- Opţional, se poate prezenta şi o **strategie de ieşire din afacere**.

au fost folosite pentru fundamentarea planului de afaceri, orice informaţii şi documente considerate relevante pentru scopul propus al planului de afaceri (copii ale autorizaţiilor obţinute, copii ale certificatelor, brevetelor, orice documente care pot creşte credibilitatea planului de afaceri şi care ajuta utilizatorul să folosească în mod corect planul de afaceri).

Vă prezentăm mai jos schema logică a unui plan de afacere:

5.2. Planul de marketing

Începe prin a face ce e necesar, apoi ceea ce e posibil
şi apoi dintr-o dată te vei trezi că faci imposibilul. (Sf. Francis de Asisi)

Dacă încă nu sunteţi familiarizaţi cu noţiunea de „marketing”, vă propunem pentru început o definiţie:

“Marketingul este mesajul potrivit către audienţa potrivită, la momentul potrivit şi în modul potrivit.” *(definiţie extrasă din http://www.enterprising-nonprofits.ca/resources/social-enterprise-marketing-toolkit)*

- ***mesajul potrivit:*** ce trebuie să spui pentru a determina clientul să se gândească să cumpere de la tine?
- ***audienţa potrivită:*** trebuie să ştii cu precizie cine ar putea să cumpere produsele şi serviciile tale.
- ***momentul potrivit:*** când sunt oamenii pregătiți și capabili să audă mesajul tău.
- ***modul potrivit:*** împărtășește mesajul tău într-un mod în care audienţa să se poată conecta.

A nu se confunda! Marketing versus Vânzări

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Vânzările sunt rezultatul marketingului, iar tot efortul de marketing, respectiv cercetarea pieței, designul produsului, proiectarea interacțiunii cu clienții în punctele de contact, promovarea, distribuția, procesul de vânzare sunt gândite pentru a potența creșterea numărului de potențiali clienți, conversia lor în cumpărători și, mai apoi, creșterea valorii cumpărăturii și a frecvenței cu care clienții cumpără de la dvs.
Fără vânzări (fără marketing), o firmă nu poate realiza venituri și nu poate supraviețui.

Să revenim la planul de marketing:

Planul de marketing este instrumentul de management prin care vă veţi stabili obiectivele de marketing în concordanță cu viziunea, misiunea și strategia firmei, metodele prin care obiectivele respective să poată fi atinse și resursele necesare.

În planul de marketing trebuie să spuneţi cum veţi promova produsul, cum veţi vinde și cum veţi face bani.
Exemple de obiective de marketing: dublarea numărului de clienți, crearea unui produs nou care să fie destinat clienților cu venituri mai mici pe care acum îi refuzăm, creșterea cotei de piață (a vânzărilor firmei raportate la totalul vânzărilor din piața respectivă).
Exemple de metode prin care obiectivele respective să poată fi atinse, împreună cu resursele necesare și cu persoana responsabilă: obiectiv: creșterea cu 1.000 a numărului de abonamente vândute; metoda: implementarea unui sistem de referințe – primii 1.000 de suporteri care aduc un prieten care cumpără abonament la toate meciurile primesc o minge de fotbal ediție limitată, semnată de Bănel, responsabil MM Stoica, buget: 30.000 RON mingi, 10.000 RON comunicare prin website, eveniment de presă și bannere la intrarea în stadion și la casa de bilete.

Scopul oricărui plan de marketing este creșterea încasărilor!

Încasările provin din vânzări, iar vânzările nu pot fi crescute decât prin 3 metode:

- **Creșterea numărului de clienți;**
- **Creșterea valorii cumpărăturii unui client;**
- **Creșterea frecvenței de cumpărare.**

5.2.1. Analizaţi piaţa!

Analiza pieței răspunde întrebărilor cu privire la oferta, cererea și mediul înconjurător de pe piața respectivă.

Analiza pieței presupune existența a două etape:
1. Culegerea datelor;
2. Interpretarea datelor.

1. Culegerea datelor – datele de care avem nevoie pentru a analiza piața sunt cele referitoare la dimensiunea pieței, la preferințele clienților și modul în care acestea variază în funcție de vârstă, educație, sex, venit, concurență și modul în care aceasta atacă piața.
Datele pot fi culese din anuare statistice, reviste de specialitate, de la autorități locale, asociații de profil, ministere, de la Registrul Comerțului, dar și prin observare directă a clienților și concurenței, prin chestionare, interviuri și focus grupuri.

2. Interpretarea datelor – presupune aranjarea datelor astfel încât să ne prezinte o imagine clară a situației curente și a tendințelor viitoare cu privire la:

a. ***ofertă (concurenți)***: care este dimensiunea ei reală și actuală (în nr. de produse și valoare), care este tendința (de creștere, de stagnare, de scădere?), ce concurenți există, intrări și ieșiri anunțate, ieșiri probabile, afaceri închise sau de vânzare – care este trendul în domeniul respectiv, cum este împărțită piața după calitatea și prețul produselor, care este politica comercială a concurenților, cine sunt distribuitorii produselor;

b. ***cerere (clienți)***: cine sunt clienții actuali (vârstă, sex, educație, venit), cine sunt clienții viitori (în următorii 5-10 ani – dacă aveţi ca și clienți pensionarii, atunci e important să știţi dacă și cu cât va crește numărul acestora), ce preferințe au aceștia (segmentarea lor în funcție de calitatea și cantitatea de produse consumate), există migrații importante de la sat către oraș sau invers, cum se împart pe categorii de venit, care sunt motivațiile cumpărării, când cumpără, ce percepție au clienții față de firmă;

c. ***mediu înconjurător***: care sunt oportunitățile de pe piață și

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

amenințările (tehnologice, politice, fiscale, demografice – exemplu: în urma rezultatelor proaste de la bacalaureat, dimensiunea pieței universităților particulare s-a micșorat), de ce autorizații aveţi nevoie, care sunt barierele de intrare pe piață și de ce natură sunt, care este influența situației economice generale, dar a factorilor sociali;

A. Analiza concurenței/ofertei

Concurenții tăi sunt prietenii și dușmanii tăi.
Îți sunt prieteni pentru că te ajută să descoperi și să scoți la iveală ce-i mai bun din tine: un serviciu mai bun, un produs mai bun, creativitate mai mare, educă piața pe care ești.
Îți sunt dușmani pentru că luptați pentru aceleași resurse limitate: atenția clienților și banii din buzunarul lor.
Cunoașterea concurenților și ținerea lor sub permanentă observație trebuie să devină un obicei.

Ce ar trebui să știm despre concurenți și la ce ne ajută?

Ce trebuie să știm despre concurenți:	**La ce ne ajută informația respectivă:**	**De unde se pot afla datele?**
Cine sunt? Nume firmă, sediu social, acționari.	Dacă nu știi cine e, nu poți să-l studiezi. Trebuie să ai o fișă cu datele fiecărui competitor.	Registrul Comerțului, de pe internet, din documentele pe care le prezintă la locurile de vânzare.
Nume, prenume lideri, oamenii importanți din organizație, cine ia decizii, prietenii și animozități, relații ale acestora cu oameni importanți, salariile pe care le dau, politica de promovare a oamenilor.	Trebuie să știi cine ia deciziile pentru a putea anticipa reacții la acțiunile pe care le vei întreprinde. Vrei să le iei clienții, adică pâinea de la gură. Nu te poți aștepta să stea și să se uite la tine. Angajații lor pot deveni o resursă pentru tine – sunt gata antrenați (trebuie totuși să ții cont și de loialitatea sau lipsa de loialitate a acestora).	Registrul Comerțului, contact direct, întâlniri la asociații de profil, sistemul de relații. Trebuie să-ți faci un obicei din a te întâlni cu oameni care lucrează pentru competiție.

Ce trebuie să știm despre concurenți:	**La ce ne ajută informația respectivă:**	**De unde se pot afla datele?**
Cifra de afaceri.	Ajută la cuantificarea pieței – datele ajută și la calcularea unor indicatori financiari care să-ți arate în ce direcție merg ei ca firmă.	Site-ul Ministerului de Finanțe
Produsul concurenței, cum este el din punct de vedere calitativ față de produsul tău.	Ce aduce nou produsul meu? De ce ar cumpăra lumea produsul de la mine și nu de la ei?	Obține ofertele lor (direct sau de la clienți) și dacă se poate/este necesar, cumpără produsul lor.
Cum este ambalat produsul?	Pot să fac un ambalaj mai bun, mai practic, care să nu ajungă direct la gunoi. Pot să creez un sistem de colectare a ambalajelor și a produselor care și-au terminat ciclul de viață astfel încât să fac apel la "sentimentul eco" al clientului și să mă diferențiez de concurență? Pot să ofer mai multe informații pe ambalaj? Pot să fac un joc din el pentru a oferi mai multa valoare clientului? Poate ambalajul meu să fie refolosit?	Observație directă
Capacitate de producție – cât poate produce, cu ce tehnologie produce, ce probleme poate provoca utilizarea tehnologiei respective, apar problemele respective în produsul lor? Câte produse pot să depoziteze? Ce stocuri de produse finite au?	Ce flexibilitate are? Dacă vinde mai mult decât poate produce, poate e interesat să colaboreze cu tine sau dacă produce sau poate produce mai mult și tu poți vinde mai mult poate puteți colabora.	Date din bilanț, furnizorul de tehnologie, clienți, angajați ai lor, vizite la ei (deghizat în potențial client sau nu).

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Ce trebuie să știm despre concurenți:	**La ce ne ajută informația respectivă:**	**De unde se pot afla datele?**
Furnizori: cine sunt furnizorii? Sunt și furnizorii tăi? La ce prețuri cumpără materia primă și când o plătesc? Ce relație au cu furnizorii? Pot să înlocuiască ușor furnizorii?	Este dependent de un singur furnizor? Pot ajunge și eu să fiu dependent de același furnizor și el să stabilească cine trăiește și cine moare? Pot să cumpăr materia primă la prețuri mai mici, să mi se livreze mai repede și să plătesc mai târziu? Pot să-l cumpăr pe furnizor (integrare pe verticală)? Concurentul meu poate avea probleme cu producția într-o anumită perioadă a anului sau în urma unor situații neprevăzute (grevă la furnizor, război, inundații, zăpezi etc), iar eu pot să-i preiau clienții în acea perioadă?	Furnizorii se laudă cu clienții pe care i-au avut sau îi au și simt printre primii când o firmă are necazuri. Leagă o relație de prietenie cu furnizorul tău.
Canale de promovare (unde își fac reclamă, la ce bani, cu ce rezultate).	Sursă de inspirație pentru politica ta de promovare. Vrei să te diferențiezi – dacă nu știi ce oferă ei, cum poți face asta?	Observație directă. Canalele de promovare sunt niște furnizori de servicii – observațiile de mai sus se aplică și lor.
Canalele de distribuție – cum ajunge produsul lor la utilizatorul final? Care sunt costurile de distribuție (transport, comisioane etc.)?	Poți folosi aceleași canale? Poți strangula vreunul din ele? Poți să găsești alte canale noi cu costuri mai mici care sa te pună în avantaj?	Observație directă. Canalele de distribuție sunt niște furnizori de servicii – observațiile de mai sus se aplică și lor.

Ce trebuie să știm despre concurenți:	**La ce ne ajută informația respectivă:**	**De unde se pot afla datele?**
Cine sunt clienții lor importanți? Ce îi face să cumpere de la ei? Ce nemulțumiri au?	Nume, adrese, numere de telefon, persoanele care iau decizii – sunt informații necesare pentru a stabili întâlniri cu ei în care să înțelegi ce nevoi au și să vezi dacă le poți împlini aceste nevoi mai bine decât o face în acest moment concurentul tău.	Datele le poți afla din reclama pe care și-o fac ei, din contactul direct cu clienții lor (pe care tu încerci să-i faci clienții tăi), din contactul cu angajații lor pe care tu încerci să-i cunoști/recrutezi.
Care este procesul lor de vânzare? Cum vând ei? Cât durează din momentul în care clientul intră pe ușă până când i se livrează marfa?	Trebuie să-i cunoști pentru inspirație, comparație și găsirea punctelor slabe.	Contact direct (pretinzi că ești cumpărător), din discuțiile cu clienții lor.
Care este politica lor de preț, discounturi, termene de plată?	Poți să compari cu oferta ta și să vezi unde poți îmbunătăți sau oferi altceva care să compenseze ce nu poți oferi. Poți să stabilești împreună cu el și cu alți producători prețul pentru piața finală – este interzis de politica antitrust, dar se mai întâmplă.	Din ofertele lor și din discuțiile cu clienții lor.
Cu ce bănci lucrează și care este gradul lor de îndatorare?	Arată situația reală și gradul de flexibilitate la introducerea de noi tehnologii/noi stimuli pe piață – dacă sunt prea îndatorați nu pot finanța introducerea unei noi tehnologii (multe fabrici de lapte de la noi din țară s-au închis pentru că nu reușiseră să plătească tehnologia care a fost declarată	Datele apar pe site-ul lor, pe facturile lor, banca dvs. poate să vă spună cu cine mai lucrează din domeniul respectiv, angajații lor.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Ce trebuie să știm despre concurenți:	La ce ne ajută informația respectivă:	De unde se pot afla datele?
	nepotrivită de stat și să-și cumpere noua tehnologie – cei care au rămas s-au trezit cu o cotă de piață mult mai mare).	
Care este relația lor cu statul? Au datorii la stat? Vând la negru? Au muncitori care lucrează la negru?	Arată situația lor financiară reală, precum și deformările pe care le produc unei concurențe corecte.	Date din bilanț, date pe care le prezintă când participă la licitații, angajați/foști angajați, diverși furnizori/ subcontractori.
Cum gestionează relațiile cu clienții? Cine are baza de date cu aceștia?	Inspirație și date pentru a mai lua din clienții lor.	Angajații lor, clienții lor.
Afacerea lor e de vânzare – la ce preț și ce bază de clienți are? De ce se vinde?	Poate fi o metodă bună de a intra într-un domeniu nou sau de a-ți crește cota de piață.	Proprietarul afacerii.

B. Analiza clienților/cererea

Această analiză poate avea, în etapa incipientă, un caracter formal, urmând ca pe măsură ce activitatea se dezvoltă şi potenţialii clienţi se transformă în clienţi, această analiză să devină un proces continuu de strângere a datelor și influențare în punctele de contact (orice loc în care un potenţial client sau client intră în contact cu afacerea – publicitate, magazin, telefon, website, departamentul de reclamaţii, garanţii şi returnare de produse).

Ce trebuie să știm despre clienți:	La ce ne ajută informația respectivă:	De unde se pot afla datele?
Cine sunt? Nume, prenume, educație, venit, stare civilă, dacă este persoană fizică sau juridică, sediu social, acționari, persoana care ia decizia de cumpărare.	Dacă nu știi cine e, nu poți să-l studiezi. Te ajută să înțelegi de unde vine, ce așteptări are și cum poți să răspunzi acelor așteptări și să vorbești o limbă pe care să o înțeleagă. Lista clienților tăi este cel mai important activ al firmei tale! Ai grijă de ea!	Întreabă. O parte din date se află în momentul facturării. Creează o relație personală cu clientul tău! El este cel care vă plătește facturile, iar tu trebuie să ai grijă de el.
Când cumpără? De ce? Cum ai putea să-i faci să cumpere de mai multe ori?	Te ajută să-ți planifici stocurile, capacitatea de producție și capacitatea de depozitare – nu vei pierde clienți pentru că venirea Crăciunului te-a luat prin surprindere.	Analizează datele din anii anteriori din firma ta și vezi ce s-a întâmplat și la concurență în aceeași perioadă.
Cât cumpără? De ce? Cum ai putea să-i faci să cumpere mai mult?	Poți să-ți planifici intrările și ieșirile de bani.	Analizează datele din anii anteriori din firma ta și vezi ce s-a întâmplat și la concurență în aceeași perioadă.
Câți sunt? Numărul lor este în creștere sau în scădere? De ce? Cum ai putea să ai mai mulți clienți?	Ești pe o piață în creștere? Trebuie să vă creșteți capacitatea de producție?	Analizează datele din anii anteriori din firma ta și vezi ce s-a întâmplat și la concurență în aceeași perioadă.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Ce trebuie să știm despre clienți:	La ce ne ajută informația respectivă:	De unde se pot afla datele?
De ce cumpără? Ce îi motivează? Ce ar vrea să cumpere în plus sau ce serviciu și-ar dori, dar nu îl găsesc?	Ce ai putea să le oferi tu ca să cumpere de la tine? Cum poți modifica ambalajul sau caracteristicile minore ale produsului pentru a furniza satisfacție suplimentară cumpărătorului?	Observație directă, discuții cu clienții, chestionar formalizat, focus grup.
Cum sunt repartizați clienții calitativ și cantitativ?	Poți vedea cum e stratificată piața din punct de vedere calitativ și cantitativ și poți calcula dacă are sens să produci un produs pentru o anumită nișă (produs de lux sau de larg consum).	Date statistice și date ale concurenței.
Cum percep ei afacerea ta? Cum poți să le îmbunătățești percepția?	Vânzările sunt emoționale, iar valoarea care contează în schimbul pe care îl faci este cea percepută. Oamenii sunt dispuși să plătească mai mult pentru o percepție mai bună.	Observație directă, discuții cu clienții, chestionar formalizat, focus grup
Cum percep oferta ta, raportul între calitate și preț pe care îl oferi?	Oferi mai mult decât primești sau mai puțin? Cum poți să schimbi această percepție?	Observație directă, discuții cu clienții, chestionar formalizat, focus grup.

Vă propunem ca exerciţiu să **identificaţi piaţa ţintă a întreprinderii dvs.** sociale, răspunzând la următoarele întrebări:

Ce vor clienții tăi și competitorii tăi nu furnizează?	Cine cumpără într-adevăr de la tine?	Dacă ai închide firma mâine, cine ți-ar duce lipsa și de ce?
E important să nu încurci nevoile întreprinderii tale sociale cu nevoile misiunii tale sociale. Gândește-te doar la produsele și serviciile oferite de întreprinderea sociala.	Cine este audiența ta primară și cine ar putea influența această audiență? Scrie cât mai multe audiențe cărora te-ai putea adresa și fă o lista cu motivele care îi determina să cumpere de la tine. Ce cred ei despre produsele și serviciile tale și ce cred ei despre organizația ta?	Adesea, reformulând motivele pentru care îți va fi dus dorul, poți descoperi beneficii vitale care sunt asociate cu întreprinderea ta socială. Aceste beneficii se numesc "Unique Selling Proposition" sau USP

C. Analiza mediului înconjurător

În afara competitorilor şi clienţilor, ***o întreprindere mai este afectată şi de comportamentul furnizorilor, al distribuitorilor, al statului*** care modelează mediul de afaceri în care afacerea funcţionează.

Pentru analiza furnizorilor se vor stabili mai întâi care sunt materiile prime/materiale/mărfurile pe care le achiziţionez ca afacere de la furnizori. Apoi se va întocmi o listă cu furnizorii existenţi şi cu ofertele lor comerciale curente.
Se va face un clasament al acestora şi se va alege cel care îndeplineşte criteriile de calitate, preţ, termene de livrare şi de plată cele mai avantajoase pentru noi. Se stabileşte şi un număr 2 şi 3 pe acestă listă şi se intră în contact şi cu ei pentru a avea surse alternative de aprovizionare în cazul în care furnizorul preferat are probleme (greve, catastrofe, i se defectează un utilaj şi nu mai poate livra). Periodic se actualizează ofertele pentru a aduce permanent furnizorul agreat la condiţiile de piaţă favorabile nouă.
Nu este bine să fim dependenţi de un singur furnizor, eventual acelaşi cu al concurenţei, deoarece acesta poate să ne scoată de pe piaţă sau ne poate impune condiţii dificil de acceptat.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Un proces similar se urmează şi în cazul distribuitorilor, cu menţiunea că sunt mult mai dese cazurile de preluare a producătorilor de către distribuitori decât de furnizori. Fiţi în contact direct cu piaţa (utilizatorul final) ori de câte ori acest lucru este posibil.

Statul, atât la nivel central cât şi local, influenţează într-un mod decisiv activitatea unei organizaţii prin legile pe care le impune, prin politicile publice şi bugetare, prin politicile de protejare sau liberalizare a unor pieţe.

Nu uitaţi! Întreprinderea socială are un avantaj de piaţă!

Combinaţia de valori, scopuri sociale, apropierea de comunitate şi angajamentul de tip business aduc un **avantaj de piaţă** întreprinderilor sociale.

Acest avantaj de piaţă vă poate permite să aveţi succes în situaţii în care alte tipuri de organizaţii sunt nevoite să se lupte, sau unde investitorii clasici nici nu investesc.

Întreprinderile sociale, sunt cu siguranţă capabile:

- să conducă la dezvoltarea reciclării;
- să aibă un rol important în regenerarea urbană în localităţi în care se înregistrează corupţie ridicată;
- să creeze locuri de muncă în domenii în care oamenii erau dependenţi de stat;
- să înainteze iniţiative de politică socială, de exemplu privind creşterea îngrijirii copiilor şi serviciile after-school;
- să dezvolte unele soluţii practice pentru lipsa sau criza de locuinţe în cazul salariaţilor - cheie;
- să dezvolte un comerţ corect şi oportunităţi comerciale etice;
- să furnizeze servicii financiare oamenilor care nu pot avea acces la băncile comerciale;
- să creeze unele soluţii inovative pentru ca oamenii din zonele rurale să aibă acces la internet;
- să furnizeze accesul la servicii de alimentaţie sănătoasă la costuri scăzute, atât în zonele rurale, cât şi în cele urbane şi
- să furnizeze o structură care să confere independenţă operaţională unor funcţii precum spitalele de tip fundaţie.

5.2.2. Strategia de marketing (mixul de marketing)

Strategia de marketing presupune să elaboraţi:

- politica de produs,
- politica de preţ,
- politica de promovare şi
- politica de distribuţie!

1. Politica de produs

Mai întâi **descrieţi produsul (bun/ serviciu)**:

- Caracteristici: proprietăţile bunului / serviciului sunt proprietăţile sale fizice, care decurg din modul în care este fabricat. Pentru un serviciu, este vorba de ceea ce clientul percepe direct prin simţuri. De exemplu, clientul habar nu are cum funcţionează banca, el vede doar dobânzile, comisi-oanele şi modul în care este tratat de angajaţii cu care are de-a face. Ca-racteristicile sunt, prin ele însele, neutre – ele devin pozitive sau negative, în funcţie de nevoile concrete pe care le au clienţii.
- Avantaje: cum funcţionează aceste proprietăţi; ele sunt întotdeauna în raport cu altceva, exterior produsului sau serviciului. Pot fi avantaje în raport cu alte produse sau servicii, respectiv avantaje faţă de situaţia actuală a clientului, când încă nu utilizează nici un produs sau serviciu pentru a-şi satisface o nevoie sau a-şi rezolva o problemă.
- Beneficii: în ce fel produsul face viaţa clientului mai bună şi/sau mai uşoară. Ele sunt întotdeauna în raport cu altceva, exterior produsului sau servi-ciului. Pot fi avantaje în raport cu alte produse sau servicii, respectiv avantaje faţă de situaţia actuală a clientului, când încă nu utilizează nici un produs sau serviciu pentru a-ţi satisface o nevoie sau a-ţi rezolva o problemă.

Deoarece descrierea produsului va sta nu numai la baza unei politici de pro-dus adecvate, ci şi la baza întregii strategii de marketing, condiţionând suc-cesul acesteia, **vă propunem ca exerciţiu să completaţi fişa CAB pentru pro-dusul întreprinderii dvs sociale:**

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Caracteristici	Avantaje	Beneficii
Scrie factorii tangibili, identificabili ai produsului sau serviciului tău.	Subliniază diferențele determinate de aceste caracteristici în produsul sau serviciul tău.	Care este motivul real pentru care avantajul sau caracteristica îl va motiva pe client să cumpere?

Ulterior, puteţi adopta una din următoarele **strategii în politica de produs:**

În funcție de procesele de înnoire și diversificare sortimentală:

d. strategia stabilității sortimentale;
e. strategia restrângerii sortimentale;
f. strategia diversificării sortimentale.

În funcţie de gradul de noutate al produselor întreprinderii:

c. strategia înnoirii produselor;
d. strategia perfecționării produselor;
e. strategia menținerii structurii calitative a produselor și sortimentelor.

În afară de aceste alternative strategice, legate de gama sortimentală și noutatea produselor, întreprinderea socială poate opta și pentru alte variante strategice. Dintre acestea menționăm ***strategia segmentării pieței***. Această strategie constă în împărțirea pieței în funcție de veniturile clienților și oferirea unui produs pentru fiecare categorie de client.

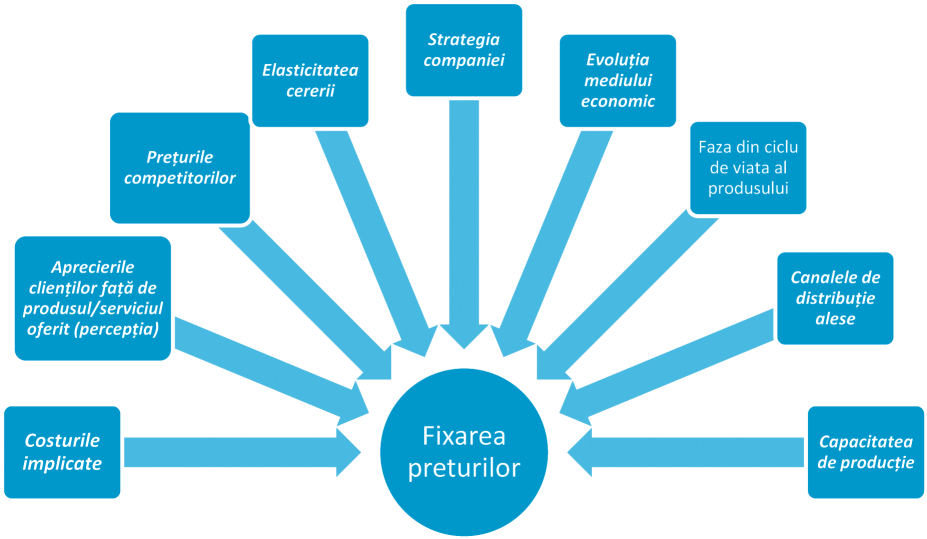
2. Politica de preț

Asupra prețului acționează factori externi și interni ai întreprinderii.

Factorii externi sunt: nivelul prețului acceptat de piață, acțiunile și reacțiile concurenței, cererea solvabilă existentă în momentul respectiv etc.
Factorii interni care influențează prețul: costul produsului și marja de profit urmărită.

În fixarea prețurilor practicate este necesar să se analizeze următoarele elemente (p.97, Planul de afaceri, Dumitru Porojan și Cristian Bișa, Casa de

Editură Irecson, București 2002):



În funcţie de tipul de piaţă pe care veţi activa, puteţi adopta una din următoarele strategii:

a. În cazul unei piețe noi sau a unui avans tehologic faţă de competitori, puteţi decide exploatarea pieţei și **practicarea unor prețuri mari („smântânire", „luarea caimacului" – „skimming pricing"**). Strategia preţului înalt poate fi considerată şi o strategie de prudenţă din punct de vedere financiar, deoarece permite amortizarea mai rapidă a cheltuielilor. Din punct de vedere comercial, strategia de smântânire conferă o marjă mai mare de manevră în ajustarea progresivă a acestuia, fiind mai facilă reducerea nivelului preţului decât creşterea sa.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

b. Strategia de penetrare a pieţei **(„penetration pricing”)** are caracteristic faptul că **preţul produsului lansat este scăzut**, aceasta constituindu-se în avantaj concurenţial folosit în vederea creşterii rapide a cotei de piaţă. Această strategie se recomandă atunci când sunt îndeplinite următoarele condiţii: elasticitatea cererii în funcţie de preţ este foarte mare, costurile unitare sunt net diminuate prin creșterea volumului producţiei (datorită unor importante economii de scară), gradul de diferenţiere a produsului este scăzut, iar noii competitori care şi-ar exprima disponibilitatea de a intra pe piaţă sunt descurajaţi de preţurile reduse. Profitul unitar scăzut nu este atractiv pentru competitori, iar cota de piaţă cucerită în primele etape ale ciclului de viaţă ale produsului, face mai dificilă intrarea ulterioară pe piaţă a acestora, chiar cu preţuri mai mici.

Să calculăm!

O firmă înregistrează cheltuieli variabile unitare de 30.000 lei şi cheltuieli fixe totale de 9 miliarde lei pentru obţinerea unui produs. Vânzările estimate ale produsului sunt de 50.000 bucăţi. *Ce preţ ar trebui să practice firma, dacă doreşte să obţină un profit de 20% la cost?*

$$\text{Cost unitar} = 30.000 + \frac{9.000.000.000}{50.000} = 30.000 + 180000 = 210000 \text{ lei/buc}$$

$$\text{Profit unitar} = 20\% \times 210.000 = 42.000 \text{ lei/buc.}$$

$$\text{Preţ} = 210.000 + 42.000 = 252.000 \text{ lei/buc.}$$

c. **Strategia preţurilor medii** - puteţi intra pe piaţă cu un preţ mediu care nu va deranja competitorii, evitând astfel un război al preţurilor.

Prin ce metode stabiliţi preţul ?

- O metodă comună este **“cost-based pricing”** (stabilirea prețului pe baza costurilor), care solicită stabilirea costului unei unități de produs și apoi stabilirea prețului drept suma dintre cost și o marjă predeterminată de profit. Această metodă este dezaprobată de vreme ce permite competitorilor care pot fabrica produsul la un cost mai mic decât dvs. să scadă prețurile lor sub prețul dvs. și să vă elimine de pe piață.

preţ = cost unitar + profit unitar

- Altă metodă este **“price-based costing”** și încurajează proprietarii de afaceri să înceapă cu prețul pe care consumatorii sunt dispuși să-l plătească (când au alternative competitive de produse) și să administreze

costurile în jos până când pot livra produsele la acel preț realizând și un profit. În acest fel, dacă apare concurență nouă, puteți să vă coborâţi prețul și tot să obțineţi profit (este perspectiva care îndeamnă la eficientizarea și raționalizarea costurilor).

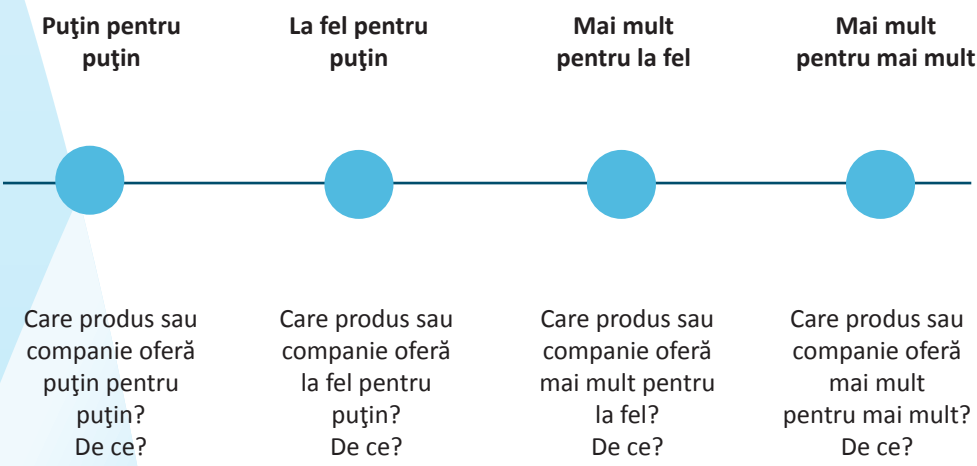
Nu există o metodă universală de stabilirea a prețurilor. O politică de prețuri este eficientă atunci când clientul este dispus să plătească prețul și firma încasează un profit.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Vă propunem ca exerciţiu să poziţionaţi produsul întreprinderii dvs sociale în raport cu concurenţa în funcţie de valoare (= calitate/preţ).
Există vreun spaţiu al valorii neocupat în piaţa ta?
Vezi vreo oportunitate de a deveni lider de piaţă cu întreprinderea ta socială?

Valoarea corectă

Ce produs sau companie este considerat/ă a avea valoarea corectă?



3. Politica de distribuţie

Stabileşte canalele de distribuţie şi distribuţia fizică!

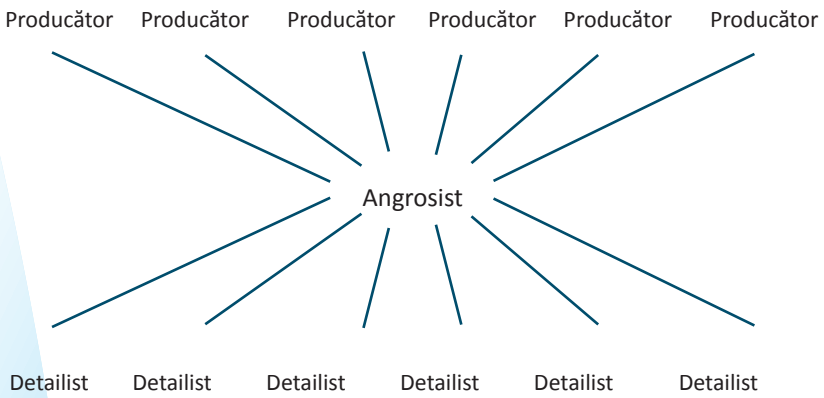
Canalul de distribuție este modul prin care produsul tău este dirijat către utilizatorul său final.

Distribuția produselor sau serviciilor costă în general între un sfert și o treime din costul total al acestora și alegerea canalului sau a canalelor de distribuție poate deveni fie un mare avantaj, fie o mare piedică în calea vânzărilor.

Distribuția produselor sau serviciilor se poate realiza în două moduri:

1. **Distribuție prin intermediari;**
2. **Distribuție directă.**

1. Canalul clasic de distribuție este format din producător – angrosist – detailist, ca în figura de mai jos:



© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Avantajele oferite de utilizarea intermediarilor sunt următoarele:

a) pentru vânzător: cost mai redus pe tranzacție, acoperire de piață mai mare, o metodă de pornire mai ușoară a afacerii, transfer de încredere către un produs sau serviciu nou;

b) pentru cumpărător: cost mai redus pe tranzacție, sortiment mai mare într-o singură locație, servicii adiționale (consultanță, service).

Exemplu canal vertical de distribuție

În alegerea politicii de distribuție trebuie urmărite:

- structura canalului;
- modul de organizare, control și motivare pentru membrii canalului de distribuție.

Sunt posibile două strategii:

- **Strategia Push** – presupune stabilirea de obiective ferme de vânzări pentru membrii unui segment al canalului de distribuție (angrosiști sau detailiști), accentul fiind pus pe stimularea acestora astfel încât produsul să fie împins către clientul final.
- **Strategia Pull** – presupune stimularea directă a clientului final prin promovare, astfel încât cererea crește, iar detailiștii vor solicita produsul angrosiștilor și se va ajunge la producător.

2. Distribuţia directă – este modelul de distribuție în care producătorul se adresează direct consumatorului final, eliminând toți intermediarii. Această abordare a fost facilitată de apariția și evoluția foarte rapidă a mijloacelor de comunicare în masă, mai ales internet și telefonie mobilă, care permit interacțiunea directă cu un număr mai mare de clienți, de pe o arie geografică mai mare, fără a fi nevoie să lărgești aria de expunere fizică (atât timp cât expunerea virtuală poate să o suplinească pe cea fizică). Este curentul care a căpătat amploare în ultimii ani sub numele: **Go Direct!**

Distribuția fizică se referă la activitățile care fac produsul disponibil fizic pentru intrarea în posesia clienților.
Se au în vedere următoarele probleme: **depozitarea, modul de împachetare, comunicațiile, preluarea și prelucrarea comenzilor, transportul, controlul stocurilor și serviciile acordate clienților.** Controlul costurilor cu distribuția fizică este important și dictează numărul și amplasarea depozitelor în teritoriu. Costurile sunt în general direct proporționale cu masa (greutatea) și volumul produselor.

4. Politica de promovare

Promovarea este ansamblul de activități întreprinse pentru a aduce un produs în atenția consumatorului, a-i stârni interesul (produsul dvs. este o soluție la o problemă a lui) și a determina decizia care duce la achiziționare.

Formula AIDA: Atenție → Interes → Decizie → Achiziționare.

În funcție de profilul clientului veţi alege unul sau mai multe canale de promovare prin care se trimit mesaje care să determine un anumit comportament.

Canale de promovare posibile

A. **Mediu: Off-line** (presă scrisă, radio, televiziune, poştă, târguri şi expoziţii, telefon – call – center, evenimente, stradă – outdoor, în interiorul clădirilor – indoor.
B. **Mediu: On-line / Internet** (website, social media – facebook, twitter, my space, reţele profesionale – linkedIn, e-mail, YouTube)

Cu atâtea canale disponibile, de unde știți pe care să-l alegeți?

O parte din răspuns vine din analiza clienților. Când știi cine sunt clienții tăi, știi care sunt canalele de comunicare către care sunt deschiși și atunci cauți să ajungi la ei prin acele canale.

O altă parte din răspuns vine din studiul concurenței – cel mai probabil au ales un canal de promovare în urma unor teste, acum trebuie să vedeţi dacă acel canal vă este accesibil și dacă aveţi ce să oferiţi în plus clienților lui și de

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

asemenea, celor care urmăresc acel canal de comunicare și n-au cumpărat încă, pentru a-i determina să cumpere de la dvs.

Cea de-a treia parte a răspunsului vine din experiența dvs., iar experiența se creează prin încercare, testare, păstrarea elementelor bune și îndepărtarea elementelor care nu funcționează.

5.2.3. Procesul de vânzare

Vânzarea este un proces, adică o activitate care se repetă și poate fi standardizată, urmărită și controlată pentru a fi îmbunătățită. Scopul activității este de a converti persoanele interesate (prospecți/potențiali cumpărători) de produsul/serviciul oferit în cumpărători, prin identificarea nevoilor acestora și oferirea informațiilor necesare luării unei decizii informate.

Răspunzând întrebărilor următoare veţi crea procesul dvs. de vânzare, pe care apoi puteţi să-l formalizaţi într-o diagramă de proces (flowchart), pe care s-o îmbunătăţiţi continuu:

Întrebare	**Explicații**	**Răspunsul dvs.**
1. De unde vin prospecții/ potențialii clienți?	Această întrebare vine împreună cu un set întreg de alte întrebări: Cine sunt prospecții? Care este nevoia lor? Ce soluție le ofer eu? Cum fac să ajungă acest mesaj la ei? Exemplu: Prospecții mei vin din anunțurile date în ziarul local, sunt bărbați cu vârste cuprinse între 18-35 ani, sportivi, împătimiți de vânătoare și pescuit, care au nevoie de scule profesionale de vânătoare și pescuit pe care le găsesc la mine în magazin, la un preț bun, împreună cu consultanța necesară. Ei vin pentru a participa la un curs de supraviețuire gratuit/concurs de tir în poligonul magazinului și aici află despre oferta noastră bogată.	

Întrebare	Explicații	Răspunsul dvs.
2. Cum realizează contactul cu vânzătorul?	Modul de contact cu vânzătorul va fi definit în modalitatea de atragere a prospecților. În anunț, reclamă etc., li se va indica prospecților o modalitate de contact cu cei care le pot oferi o soluție la problema lor: telefon, fax, email, scrisoare, venirea într-un loc stabilit (magazin, atelier, salon), website cu scrisoarea de vânzare, magazin virtual. În exemplul de mai sus am ales un contact în 2 pași: participarea la un curs gratuit, unde află de existența magazinului și poligonului.	
3. Comunicarea cu vânzătorul	În momentul în care prospectul și vânzătorul iau contact fizic sau virtual, apar următoarele procese: 1. Vânzătorul încearcă să califice prospectul, să vadă dacă se încadrează în profilul persoanei care poate fi ajutată de soluția lui, dacă are bani sau nu, care este gradul de interes în soluția oferită, iar 2. Cumpărătorul încearcă să califice vânzătorul prin: • *stabilirea încrederii* – este un proces influențat de o varietate de factori – cum arată vânzătorul, locul de vânzare, broșura de vânzare, cartierul etc. Metode folosite: endorsement de către o celebritate, mărturii ale clienților, amenajarea spațiului de vânzare. Cumpărătorul vrea să știe cine este vânzătorul și dacă poate avea încredere în el; • *înțelegerea soluției* – dacă îi rezolvă problema și aici apar obiecțiunile cărora vânzătorul trebuie să le răspundă;	

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Întrebare	Explicații	Răspunsul dvs.
	• *soluția funcționează sau nu* – vânzătorul trebuie să prezinte dovezi cum că soluția lui a ajutat oameni cu probleme asemănătoare; • care sunt *caracteristicile, avantajele și beneficiile alegerii soluției dvs.* – clienții sunt interesați mai ales de beneficii – vânzarea este, de cele mai multe ori, un proces emoțional; • *prețul, termenul de plată și modalitatea de livrare* – cumpărătorul dorește să fie asigurat că valoarea pe care o primește este superioară celei pe care o plătește. Valoarea este subiectivă și nu are legătură cu valoarea intrinsecă a produsului; • *garanțiile pe care le oferă vânzătorul* – clientul preferă să nu-și asume nici un risc.	
4. Rezultatul comunicării	Nu sunt decât două posibile rezultate: 1. Cumpără – se trece la pasul 5 2. Nu cumpără – în acest moment, vânzătorul poate să afle motivele deciziei de a nu cumpăra și, eventual, să-i facă o altă ofertă pentru un produs superior sau mai ieftin sau al altui producător (de la care putem lua un comision).	
5. Livrarea și plata	Vânzătorul trebuie să se asigure că termenul de livrare este respectat și pentru a face asta trebuie să comunice în interiorul organizației sale cu cei de la producție, contabilitate, livrare, garanții. Apoi, trebuie să verifice dacă și clientul a plătit la termenul stabilit.	

Întrebare	Explicații	Răspunsul dvs.
6. Procesul post-vânzare	„Customer care" și fidelizare: Vânzătorul va verifica apoi gradul de satisfacere a clientului – o altă procedură care trebuie instituită, și-l va informa și asista pe cumpărător în toate demersurile de remediere a eventualelor probleme, încasare a garanțiilor. Legătura cu clientul este importantă, este o persoană care deja v-a dat banii lui și pe care trebuie s-o aveți în grijă și cu care să comunicați ori de câte ori aveți ocazia. Costă mai puțin să-i vinzi unui client existent decât să achiziționezi un client nou. Clienții existenți vă vor furniza partea cea mai stabilă și mai predictibilă a vânzărilor, iar efortul tău trebuie împărțit între păstrarea clienților existenți și lărgirea bazei de clienți.	

5.2.4. Bugetul de marketing

Bugetul de marketing reprezintă resursele necesare pentru îndeplinirea planului și modul lor de dobândire, iar **previziunea vânzărilor** este proiecția rezultatelor așteptate pentru eforturile depuse.

Există mai multe modalități de a stabili nivelul bugetului de marketing[15] :

1. Metoda bugetului disponibil.
Dacă planificarea arată că se poate cheltui o sumă anume, atunci există tendința de limitare la suma respectivă și de includere a cât mai multor activități de marketing în bugetul respectiv.

2. Metoda obiectivelor.
Se stabilește bugetul astfel încât să poată fi atinse obiectivele stabilite.

[15] *www.bcrclubantreprenori.ro/*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

3. Metoda comparativă.
Se iau în calcul bugetele estimative ale competitorilor. Se poate aloca o sumă similară sau chiar mai mare decât cea a concurenţei.

4. Metoda procentului din vânzări.
Dacă activitățile de marketing pot reprezenta maximum 5% din vânzări, pe măsura ce se realizează vânzările se economisesc 5% din vânzări pentru activități de marketing.
În practică se întâlnește și situația bugetării combinate, prin care se stabilesc obiectivele, se ajustează suma și se face o comparație cu bugetele alocate de competitori.
Odată stabilit, bugetul trebuie periodic urmărit, verificat și revizuit.
Bugetul de marketing este întocmit pentru întreaga întreprindere și pentru fiecare produs sau gamă de produse în parte.
Cuprinde:

- obiectivele în ceea ce privește volumul vânzărilor, marja brută și profitul brut;
- bugetul de cheltuieli pentru promovare și publicitate, cercetare a pieței, vânzări pe teren, distribuție, precum și costurile departamentului de marketing.

Bugetul de marketing este influențat foarte mult de planificarea profitului.
Vă propunem ca exerciţiu practic să elaboraţi bugetul de marketing pentru întreprinderea dvs. socială.

5.2.5. Previzionarea vânzărilor

Graficul de vânzări este o estimare a vânzărilor pe o perioada de timp și se face pentru a fundamenta veniturile și a vedea dacă firma poate să supraviețuiască și să producă profit.

Premisele care stau la baza realizării graficului de vânzări sunt determinate de politica de preț și de activitățile de promovare.

Vânzările sunt afectate de efortul de marketing, altfel spus cheltuielile și

activitățile de marketing trebuie să se reflecte în graficul de vânzări. Scopul unei activități de marketing este obținerea de vânzări.
Exemplu: Facem o campanie prin care oferim un discount de 50% din preț pentru a doua pereche de blugi cumpărată de la noi. Cantitatea de blugi vândută ar trebui să fie mai mare decât dublul normal al perioadei.

Veniturile/vânzările sunt afectate de sezonalitate. Sezonalitatea afectează atât cantitatea de produse vândute cât și prețul produselor. Înghețata se vinde mai bine vara. Oamenii merg mai des la mare vara și la munte iarna, nunțile au loc în anumite perioade din an, după sărbători (Paște, Crăciun) oamenii au mai puțini bani și tind să se concentreze pe lucrurile strict necesare – fiecare industrie se comportă diferit, iar beneficiarii planului de afaceri au nevoie să vadă cât de bine vă cunoașteți piața.

Trebuie luat în considerare și faptul că în perioada de început firma sau întreprinderea nu este cunoscută și că vânzările vor fi mai mici decât mai târziu, când firma se stabilizează și devine mai cunoscută pe piață. Datele din graficul de vânzări se bazează pe planul de marketing și constituie baza planificării financiare.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Vă propunem ca exerciţiu practic să elaboraţi graficul de vânzări utilizând următorul model, considerând ca afacere un hotel de 3 stele situat în staţiunea Mamaia.

Tip afacere: _____

Grafic de vânzări

Venituri din _____

Luna													Total an 1	An 2	An 3	An 4	An 5
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1.	**Nr. de camere**																	
2.	**Nr. de zile de cazare posibile**																	
3.	**Nr. total posibil de zile de cazare (1x2)**																	
4.	**Grad de ocupare**																	
5.	**Preț/cameră**																	
6.	**Total (3x4x5)**																	

5.3. Planul operaţional

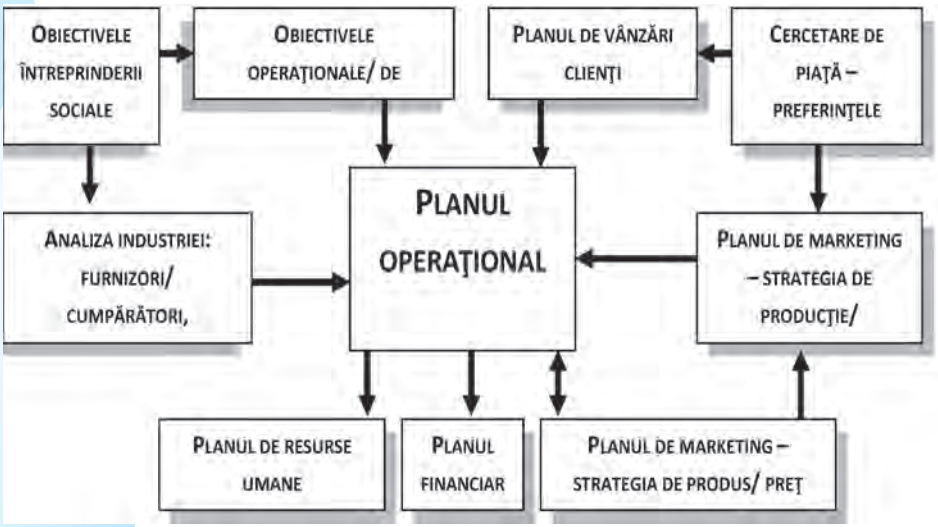
Lumea se mişcă atât de repede în aceste zile încât persoana care spune ca nu se poate, este întreruptă de o persoană care deja face acel lucru. (Elbert Hubbart)

5.3.1. Planul operaţional în corelaţie cu planul strategic şi business planul

Planul operaţional descrie acele căi pe termen scurt prin care se pot atinge obiectivele operaţionale ale întreprinderii sociale şi explică în ce fel sau care anume parte a planului strategic va fi pus în practică într-o anumită perioadă operaţională în cazul unei aplicaţii comerciale, unui an fiscal sau altui termen bugetar prestabilit [16].

Cum vă planificaţi activităţile?

Planul operaţional în corelaţie cu planul strategic şi business planul



[16] *http://en.wikipedia.org/wiki/Operational_planning*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Cum elaboraţi un plan operaţional eficient?

Pentru realizarea planului operațional trebuie să parcurgeţi următoarele etape:

1. Luarea deciziilor cu privire la capacitățile de producție pe care le vom folosi, pe baza informațiilor din planul de marketing și a ajutorului unui tehnolog care să proiecteze fluxul de producție, spațiile de producție, spațiile administrative și spațiile de depozitare, precum și accesele și necesitățile de branșare ale clădirii/clădirilor în care urmează a se desfășura procesul de producție.

2. Pe baza deciziilor de mai sus, se solicită oferte de la furnizori conținând descrieri tehnice, prețuri, termene de plată, termene de livrare și punere în funcțiune, perioadă de garanție, penalizări de întârziere, pentru echipamente și utilaje, materii prime și consumabile, ambalaje.

3. Se solicită agenților imobiliare căutarea unui spațiu de închiriat corespunzător descrierii furnizate de tehnolog sau găsirea unui teren în cazul în care vom construi, precum și ofertele de preț aferente. Se solicită proiectanților, dacă este cazul, estimarea timpului necesar pentru proiectarea clădirii și obținerea certificatului de urbanism, a avizelor necesare și, mai apoi a autorizației de construire. Se solicită, de asemenea, devize cu cantități de lucrări pe baza cărora constructorii să poată face oferte de construire.

4. Se face organigrama și se determină personalul necesar pentru acoperirea tuturor funcțiilor întreprinderii și se fac cercetări în vederea determinării existenței personalului calificat sau dornic a fi calificat, precum și instruirea pe care o va furniza întreprinderea. Se gândesc strategia de personal, grila de salarizare și motivările non-monetare. De aici rezultă fondul de salarii al personalului angajat, precum și cheltuielile cu pregătirea și motivarea acestora.

5. Se face o listă cu toate activitățile necesare pentru punerea în funcțiune a noii investiții, care, cu ajutorul unei diagrame PERT se vor transforma într-un grafic GANTT care va ajuta managerul și mai apoi investitorul să se asigure că nu a fost omis nici un aspect important al organizării

activității. Vom avea, în realitate, 2 tipuri de activități: un tip de activități care privesc realizarea investiției în sine și care se întâmplă, în principiu, o singură dată și care vor forma planul operațional (activitățile vor fi listate în ordinea lor, se va ține cont de dependințele dintre ele și de resursele umane și materiale necesare ducerii lor la îndeplinire, astfel încât să existe o încărcare pe cât posibil uniformă, fără prea multe vârfuri de sarcină sau gâtuiri) și un tip de activități legate de producția propriu-zisă, care se vor repeta și care se vor transforma în procese de producție/aprovizionare/vânzare (care vor fi îmbunătățite pe tot parcursul existenței firmei).

6. Toate ofertele, proiectele, schemele care au stat la baza premiselor de alcătuire a planului operațional se vor constitui în anexe la planul de afaceri.

Planul operaţional include și o descriere a managementului întreprinderii sociale, a echipei manageriale, unde se vor prezenta experiența și competențele membrilor echipei. CV-uri detaliate se vor atașa planului de afaceri ca anexe. Echipa are o importanță deosebită pentru investitori, ea fiind cea care va asigura șanse sporite de succes afacerii ce urmează a fi demarate. Puteți arăta și că veți utiliza consultanți externi, cum, când și de ce îi veți folosi.

Concluzionând, un plan operaţional bun ajută întreprinderile sociale la îmbunătăţirea calităţii, creşterea eficienţei şi reducerea costurilor, incluzând, de asemenea, planuri pentru îmbunătăţirea productivităţii, programarea în timp a fluxului tehnologic, fluxul de informaţii, controlul calităţii, cercetare şi dezvoltare şi bugetul pentru costurile de operare.

Planul operaţional este cel pe care un manager abil de întreprindere socială îl studiază atât pentru eliminarea decalajelor sau gâtuirilor de producţie care imprimă costuri suplimentare întreprinderii sociale, cât şi pentru identificarea oportunităţilor de a răspunde cererii clienţilor asupra specificaţiilor unui bun/serviciu[17].

[17] *SUTIA KIM ALTER - "Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises"*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

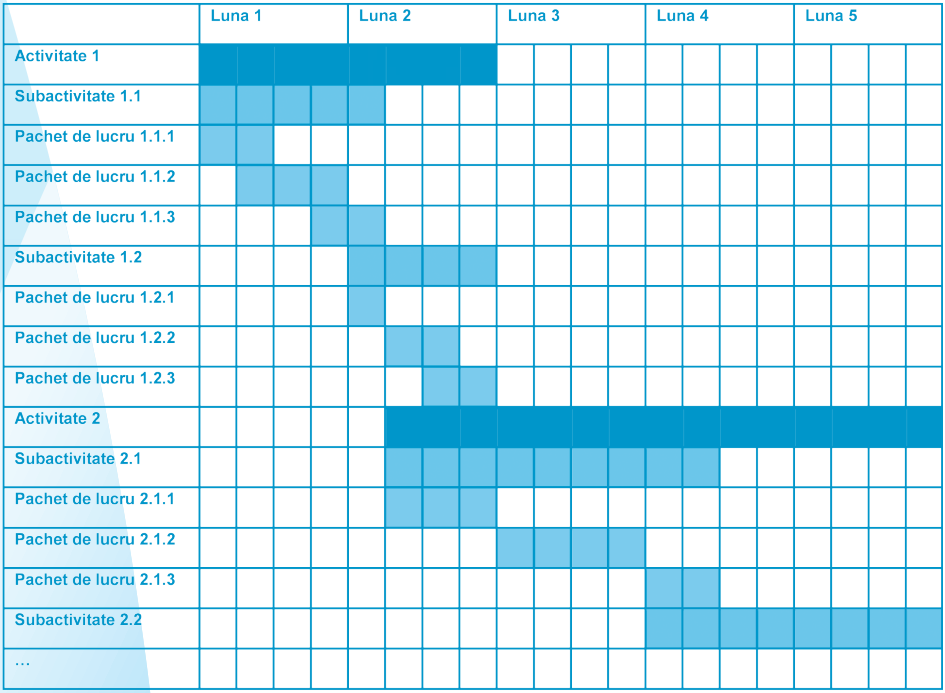
5.3.2.Instrumente de planificare

A. DIAGRAMA GANTT

Încadrarea în timp a activităţilor întreprinderii dvs. sociale se poate realiza foarte simplu folosind un instrument care prezintă toate activităţile sub formă de bare în funcţie de timp, şi care poartă numele – **Diagrama Gantt.**

Axa orizontală a Diagramei Gantt este o scală de timp care poate fi exprimată atât în valoare absolută (calendaristic, de exemplu ianuarie 2012 – martie 2012), cât şi relativ la momentul iniţial al proiectului (prima lună, a doua lună etc.). Rezoluţia depinde de durata proiectului, unităţile tipice fiind lunile sau săptămânile.
Rândurile/barele diagramei reprezintă data de început şi de sfârşit a fiecărei activităţi/subactivităţi/pachet de lucru.

Diagrama Gantt – exemplu

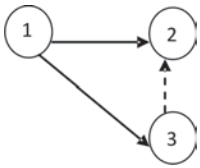


B. PERT – Program Evaluation and Review Technique şi CPM – Critical Path Method

Ambele instrumente conţin informaţii despre activităţi, perioadele de timp pe care se întind și dependenţele dintre ele – în **forma grafică a unei reţele de noduri conectate de linii direcţionale** (numită si **reţeaua activităţilor**). Nodurile/jaloanele sunt forme geometrice (cercuri, patrulatere, elipse etc.) și reprezintă evenimente sau borne (milestones) – care nu au durată în sine, ci definesc o sarcină parţială bine conturată în cadrul sistemului, ce a fost îndeplinită. Fiecare nod este identificat de o literă/cifră. Liniile direcţionale/ vectorii care leagă nodurile reprezintă activităţile, iar **direcţia vectorilor arată ordinea de desfăşurare a acestora**.

Cum construim Diagrama PERT?

Construirea unei reţele începe cu jalonul 1 (începutul proiectului) iar duratele activităţilor se noteaza fie sus, lângă denumire, fie sub săgeată. Lungimea săgeţii nu are legătură cu durata de timp a activităţii.
În cazul activităţilor cu aceleaşi noduri (evenimente) de început şi sfârşit dar cu durate diferite se pot utiliza în grafic *activităţi fictive* având o durată cu valoarea **0** – ce nu reprezintă o activitate reală, ci acţionează doar ca o constrângere logică pentru activităţile ce urmează după ea – ca în figura alăturată
(activitatea fictivă este săgeata ce uneşte nodurile 2 şi 3).
Exemplu Activitate fictivă



Particularitatea diagramei PERT, aplicabilă şi metodei drumului critic, este faptul că nu implică termene fixe atunci când e vorba de timpul necesar finalizării unei acţiuni. De obicei se includ trei timpuri estimate pentru fiecare activitate:

- **Timpul optimist (To)** – durata cea mai scurtă necesară finalizării unei acţiuni[18];
- **Timpul cel mai probabil (Tprob)** – timpul de efectuare a unei activităţi cu cea mai mare probabilitate – diferit de timpul estimat pentru finalizarea activităţii;
- **Timpul pesimist (Tp)** – cel mai mare timp pe care îl necesită o activitate.

[18] *Se obişnuieşte ca timpul optimist să fie exprimat cu trei devieri standard faţă de medie, astfel încât există şanse de aproximativ 1% ca activitatea să se finalizeze în timp optimist.*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Drumul critic (CPM) este determinat prin însumarea timpilor necesari activităţilor din fiecare secvenţă şi determinarea celui mai lung drum din proiect – înseamnă deci ***durata maximă necesară proiectului.***

Metodele PERT şi CPM sunt asemănătoare şi oferă soluţii la întrebari de genul: Cum va fi afectată iniţierea/derularea afacerii de întârzieri în derularea unor activităţi? Care sunt activităţile critice? Care sunt relaţiile între activităţi? Ce se întâmpla dacă?
Datorită asemănărilor, varianta combinată dintre ele este PERT/CPM.

5.4. Planul financiar

Strânge bani albi pentru zile negre.

5.4.1. Managementul financiar

Ce trebuie să facă managerul financiar?

- Să asigure prezența și administrarea resurselor financiare necesare desfășurării activității organizației pentru ca aceasta să nu se afle în imposibilitatea de a-și plăti datoriile (către furnizori, bănci, stat sau angajați) – el administrează fluxul de numerar și este interesat de intrările și ieșirile de bani (numerar).
- Să asigure profitabilitatea afacerii prin previzionarea și comunicarea impactului financiar al activității și deciziilor manageriale – managerul financiar urmărește veniturile și cheltuielile.
- Să creeze și să administreze structura care să asigure colectarea și prelucrarea datelor în rapoarte pentru management, stat (raportări financiare – contabilitate), acționariat, precum și procedurile de urmat în contabilitate și gestiune.

Astfel, în cele trei mari arii de activitate ale firmei - aprovizionare, producție și desfacere există decalaje în timp între momentul cheltuirii resurselor și al realizării veniturilor, pentru acoperirea cărora managerul financiar trebuie să-și folosească priceperea și creativitatea.

- **Desfacerea** generează venituri prin vânzarea produselor și intrări de bani prin încasarea sumelor din vânzarea produselor. Totodată, generează

cheltuieli prin activitățile de promovare și vânzare, împreună cu ieșirile de bani corespunzătoare. Interacționează direct cu clienții.
Produsele finite sunt livrate clienților cu factură (reprezentând obligația de plată a clientului) și cu aviz de expediție (reprezentând dovada predării bunurilor și scoaterea din gestiune a produsului).
Problemele importante sunt momentul și siguranța încasării banilor de la clienți și gestiunea stocurilor de produse finite, astfel încât doi vânzători să nu vândă același produs unor cumpărători diferiți sau să se vândă produse care nu există și nu pot fi livrate în termenele stabilite clienților.

- **Producția** are nevoie de terenuri, clădiri, utilaje (active imobilizate), de materii prime, materiale, consumabile (stocuri pentru a-și asigura continuitatea producției) și muncitori pentru a produce produsul finit (și de stocuri de produs finit pentru a asigura continuitatea livrărilor).
  În această zonă avem cheltuieli cu amortizarea și ieșiri importante de numerar la achiziția activelor imobilizate – banii sunt blocați aici pe termen lung, cheltuieli și ieșiri cu materii prime și materiale, cheltuieli și ieșiri cu salariile.
  Trebuie acordată o atenție deosebită stocurilor de materii prime și materiale, precum și celor de produse finite, ideal ar fi să blocăm cât mai puțini bani în stocuri. Interacționează cu Aprovizionarea de la care primește materii prime, materiale, precum și activele imobilizate, și cu Desfacerea care vinde produsele finite. Probleme importante: gestiunea stocurilor, productivitatea muncii.

- **Aprovizionarea** asigură necesarul de materii prime și materiale și interacționează direct cu furnizorii. Furnizează produsele, materiile prime, materialele, echipamentele și clădirile solicitate de Producție și Desfacere. Stabilește cu furnizorii ritmul de aprovizionare și de ieșire a banilor.

Ca principiu, **managerul financiar trebuie să echilibreze nevoile de numerar cu sursele de numerar** astfel:

1. activele imobilizate să fie acoperite din capital permanent = capital propriu + împrumuturi pe termen lung;
2. activele circulante să fie acoperite de o parte din capitalul permanent și o parte din împrumuturi pe termen scurt.

Dacă într-un interval de timp întreprinderea socială are nevoi financiare mai mari decât sursele de care dispune (are nevoie de bani), ea se află într-un deficit de

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

finanțare, iar managerul financiar trebuie să găsească aceste surse astfel încât firma să nu intre în încetare de plăți. Dacă într-un interval de timp întreprinderea are nevoi financiare mai mici decât sursele de care dispune (are mai mulți bani decât îi trebuie), managerul financiar trebuie să găsească în ce să investească banii pentru a nu-i pierde și a-i valorifica cât mai eficient.

În caz de deficit de finanțare, pentru a asigura sursele de finanțare necesare desfășurării activității, managerul financiar are la dispoziție următoarele posibilități:

1. ***pentru nevoile de finanțare pe termen lung (mai mare de 1 an)***, pentru active imobilizate – bani care rămân blocați o perioadă îndelungată de timp, managerul financiar ar putea face apel la:

    - **aportul asociaților** – asociații aduc bani în firmă și se așteaptă să primească o parte corespunzătoare aportului lor din profit. Are avantajul că nu presupune riscuri din partea întreprinderii de vreme ce asociatul/acționarul își asumă posibilitatea nerealizării profitului. Are dezavantajul că poate avea un cost ridicat (dacă marja de profit realizată este mai mare decât rata dobânzii percepută de o bancă). Este interesant că multe din cooperative se finanțează în acest fel.

    - **emisiune de obligațiuni** – disponibilă doar societăților pe acțiuni, în limita a 40% din capitalul social, este un împrumut pe o durată de 5-10 ani cu o dobândă propusă de firmă (care în general trebuie să fie mai mare decât rata la depozitele bancare din momentul emisiunii, dar mai mică decât rata la creditul bancar). Are avantajul că poate mobiliza resurse pe o perioadă lungă de timp la costuri mai mici decât un credit bancar și nu necesită garanții. Are dezavantajul că nu este accesibil multor întreprinderi.

    - **credit bancar de investiții** – împrumut de la bancă pe o perioadă mare de până la 15 ani. Are avantajul că în cazul în care firma îndeplinește condițiile de garantare și rambursare, fondurile sunt ușor accesibile. Are dezavantajul că sunt necesare garanții materiale.

- **leasing** – oferit de societățile de leasing. Este o închiriere a unui bun cu posibilitatea de achiziționare la finalul contractului de închiriere la o valoare reziduală stabilită dinainte. Are dezavantajul costului, dar nu necesită blocarea de resurse ale societății în acest moment.

- **granturi și subvenții de la stat sau UE** – împrumuturi nerambursabile oferite de stat sau UE pentru stimularea anumitor ramuri economice. Avantaj – întreprinderea capătă niște resurse gratuite. Dezavantaje – condițiile de acordare și derulare.

- **credit furnizor** – furnizorul vă pune la dispoziție un echipament al său astfel încât dvs. să-l puteți utiliza și plăti. Poate să nu aibă costuri, dar poate fi accesat de multe ori abia după crearea unei relații solide cu furnizorul.

- **acorduri de garantare** - plafon de credit pus la dispoziția întreprinderii ce va fi folosit pentru eliberarea de scrisori de garanție de participare la licitație sau pentru scrisori de garanție de bună execuție a lucrărilor (aceste scrisori pot fi emise și de societăți de asigurare, cu obligația de a face toate asigurările de care are nevoie întreprinderea la ei, dar nu toate autoritățile contractante le acceptă la licitații sau pe parcursul derulării contractului), pentru fiecare scrisoare emisă se percepe un comision și o dobândă de utilizare, iar în cazul executării scrisorii de garanție, acea parte din acordul de garantare se transformă în credit normal. Se solicită garanții ca în cazul oricărui alt credit.

2. ***pentru nevoile de finanțare pe termen scurt (mai mic de 1 an)*** – bani care se rotesc și se consumă pentru achiziționarea de materii prime și materiale, salarii, produse destinate revânzării, plata utilităților și a taxelor către stat, managerul financiar poate apela la:

    - **avansuri clienți:** clienții plătesc marfa integral sau în parte înainte de a o primi. De obicei nu presupune costuri, dar pot exista penalități pentru nepredarea la timp a bunului contractat;

    - **credit furnizor:** furnizorul este de acord să încaseze banii pe marfa pe care v-a livrat-o la un termen ulterior (de obicei, garantat cu

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

CEC sau bilet la ordin);

- **împrumuturi asociați:** asociații pun la dispoziția firmei bani pentru o perioadă de timp limitată, pentru a acoperi o nevoie temporară de numerar, urmând ca acești bani să le fie înapoiați;

- **credit de trezorerie/linie de credit/scontare/credite pentru salarii, taxe/credit pentru finanțarea exportului/credit de producție acordate de o bancă;**

- **eșalonarea datoriilor către bugetul statului** – în cazul în care o firmă nu a avut cum să-și plătească datoriile către stat din cauza unei situații temporare, poate solicita fiscului eșalonarea datoriei respective astfel încât să devină posibilă plata acesteia și să se stopeze curgerea penalităților.

Ce trebuie să facă managerul financiar în cadrul elaborării planului de afaceri?

Managerul financiar trebuie să asiste toate departamentele în detalierea obiectivelor specifice, planificarea activităților care vor face posibilă atingerea obiectivelor propuse, transformarea listei de activități în plan de acțiune cu timpi de realizare, persoane responsabile cu îndeplinirea fiecărei activități, resurse necesare pentru îndeplinirea fiecărei activități (materiale, umane, financiare), pentru ca apoi să centralizeze aceste nevoi, să stabilească și găsească sursele de finanțare ale nevoilor.

Instrumentul folosit se numește buget.

Bugetul este o exprimare cantitativă și calitativă a unui plan de acțiune care arată cum o organizație va dobândi și utiliza resursele necesare îndeplinirii misiunii organizației pe o perioadă specificată de timp.

Bugetarea trece prin următoarele etape:

1. ***Planul strategic*** **–** obiectivele pe care organizația și le propune pe termen lung (5-10 ani);
2. ***Bugetul operațional*** – detaliază obiectivele imediate pentru venituri,

producție, cheltuieli și profit pentru perioada următoare;

3. ***Bugetul de capital*** – este un plan sistematic de investiții pe termen lung în active imobilizate;
4. ***Fluxul de numerar*** – traduce bugetul operațional și pe cel de capital în termeni de surse și nevoi de numerar.

Pe baza estimărilor de mai sus se întocmește bugetul operațional care generează contul de profit și pierderi și bugetul de capital care, împreună cu bugetul operațional, furnizează date pentru previziunea bilanțului. Totodată, datele din cele două bugete asigură informațiile privind intrările și ieșirile de numerar necesare proiectării fluxului de numerar (cash-flow).

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

5.4.2. Previziuni financiare

Previzionarea bilanțului
Ce este bilanțul?

Este o declarație financiară care arată cât valorează o afacere la un anumit punct în timp (de obicei la sfârșit de an). Ne arată:
A. ce are afacerea;
B. ce datorează afacerea (ce are de dat).

A. „CE ARE AFACEREA" POATE FI ÎMPĂRȚIT ÎN DOUĂ CATEGORII:
1. Active imobilizate (se mai numesc și active fixe);
2. Active circulante.

1. ACTIVELE IMOBILIZATE sunt acele elemente ale afacerii care nu se consumă la prima utilizare și se așteaptă să fie utile pentru o perioadă mai mare de un an. Pot fi: imobilizări necorporale, corporale și financiare.

I. IMOBILIZĂRILE NECORPORALE se compun din imobilizări fără substanță materială, dar cu valoare certă, cheltuieli capitalizate în bilanț și recuperabile pe durata mai multor exerciții financiare, după cum urmează:
- **cheltuieli de constituire** – taxele și cheltuielile de înscriere și înmatriculare, cheltuielile cu înființarea societății, cheltuielile de prospectare a pieței și publicitate etc.;
- **cheltuieli de cercetare-dezvoltare** – cheltuieli realizate cu ocazia dezvoltării unor programe de cercetare fundamentală și aplicativă, precum și proiecte de valorificare a descoperirilor făcute cu această ocazie;
- **alte imobilizări necorporale** – cuprind concesiunile, brevetele, mărcile comerciale, licențele, fondul comercial, programele informatice, alte drepturi și valori similare;
- **imobilizările necorporale în curs** – reprezintă acele imobilizări necorporale care nu au fost terminate la închiderea exercițiului financiar.

II. IMOBILIZĂRILE CORPORALE (tangibile) reprezintă acele active ce sunt caracterizate de substanță materială și sunt compuse din:
- **terenuri** – se referă atât la terenurile propriu-zise, cât și la amenajarea

acestora;

- **mijloace fixe** – elemente de activ cu durata de utilizare mai mare de un an și valoare de achiziție mai mare de 1.600 lei și care sunt de natura clădirilor și construcțiilor speciale, mașinilor și instalațiilor de lucru, aparatelor și instalațiilor de măsură și control, mijloacelor de transport, mobilierului, aparaturii de birotică etc.
- **imobilizări corporale în curs** – reprezintă imobilizările pentru care nu s-a întocmit încă proces-verbal de punere în funcțiune.

III. IMOBILIZĂRILE FINANCIARE – sunt reprezentate de titlurile și creanțele financiare imobilizate. Ele cuprind:

- **titluri de participare** – acțiuni sau alte titluri de valoare în cadrul altor companii, ce conferă firmei deținătoare exercitarea unui control/ influențe și realizarea unui venit financiar;
- **titluri imobilizate în activitatea de portofoliu** – reprezintă acele titluri financiare deținute pe termen lung în scopul obținerii unui randament corespunzător, fără a exista preocuparea de a influența activitatea companiei în care sunt deținute titlurile;
- **creanțe imobilizate** – reprezintă creanțele legate de participații, împrumuturile pe termen lung acordate și garanțiile plătite.

2. ACTIVELE CIRCULANTE sunt elemente de numerar sau elemente care se presupune că vor fi transformate în numerar în cele 12 luni de la data ultimului bilanț. Sunt elemente care sunt cumpărate sau fabricate pentru scopul revinderii. Activele circulante sunt compuse din:

- **Stocuri** care includ materii prime, materiale, consumabile, produse finite, producția în curs de execuție, etc;
- **Creanțe** care cuprind sumele datorate de clienții care au cumpărat bunuri de la afacere pe credit (asta înseamnă că li se permite clienților să plătească bunurile și serviciile la ceva timp de la vânzare, iar această întârziere este o practică de afaceri obișnuită – apar implicații importante cu privire la controlul fluxurilor de numerar venind de la acești clienți), creanțe salariale, sociale și fiscale ca urmare a relațiilor de decontare cu personalul, organismele sociale și bugetul statului, decontări cu asociații privind capitalul social;
- **Investiții pe termen scurt;**
- **Casa și conturi la bănci.**

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

De unde știi dacă un activ este fix sau circulant?

Dacă un activ este folosit în interiorul afacerii este un activ fix. Dacă este cumpărat sau produs cu scopul revânzării este un activ circulant.

B. „CE DATOREAZĂ AFACEREA" POATE FI ÎMPĂRȚIT ÎN TREI CATEGORII:

1. ***Datorii curente;***
2. ***Datorii pe termen lung;***
3. ***Capital***

1. **Datorii curente** – reprezintă sumele datorate furnizorilor de bunuri și servicii cumpărate pe credit și care trebuie plătite într-o perioadă mai mică de un an de la data bilanțului. Pot cuprinde:
   - furnizori neplătiți încă;
   - clienți creditori;
   - datorii către personal, bugetul statului, asigurări sociale, asociați;
   - datorii pe termen scurt către bănci.

2. **Datorii pe termen lung** – sume datorate care trebuie plătite într-o perioadă mai mare de un an, de obicei credite bancare.

3. **Capital** - este format din bani sau alte active aduse ca aport de asociați, rezerve constituite din beneficiile anilor precedenți, rezultatul reportat, rezultatul curent, subvenții pentru investiții.

Pe baza bilanțului se pot calcula o serie de indicatori care să ajute la evaluarea situației firmei și la stabilirea măsurilor de luat pentru a asigura supraviețuirea și mai apoi creșterea firmei.

Un asemenea indicator este ***Activul net contabil.***

Activul Net Contabil (Anc) =Total Active - Datorii

sau

Situația Netă (SN) = Total Activ – Datorii= Capital Propriu-Subvenții-Provizioane

Spre deosebire de capitalurile proprii, noțiunea **de situație netă** este mai restrictivă, excluzând din categoria acestora subvențiile pentru investiții și provizioanele reglementate (**Situația Netă = Capitaluri proprii-Subvenții pentru investiții-Provizioane reglementate**).

Bilanțul contabil răspunde unor multiple cerințe de ordin juridic, contabil și fiscal, dar nu răspunde exact la exigențele analizei financiare. De aceea este necesar ca plecând de la bilanțul contabil să se efectueze o serie de regrupări a datelor pentru a se obține bilanțul financiar.

Bilanțul financiar grupează datele contabile după criterii financiar-contabile de lichiditate și exigibilitate. În construcția bilanțului financiar "**clasamentul posturilor de activ și de pasiv se face exclusiv după criteriile de lichiditate şi exigibilitate**".
Se procedează în acest scop la o serie de corecții atât în activul cât și în pasivul bilanțului, obținând mărimi semnificative în analiza financiară.

Corecțiile care se aduc activului bilanțului au ca scop obținerea unor mărimi financiare semnificative pentru analiza financiară, și anume:

- ***capitalurile proprii;***
- ***datoriile pe termen lung și mediu;***
- ***datorii pe termen scurt.***

Bilanț financiar	
Activ	**Pasiv**
Nevoi permanente: - Imobilizări necorporale - Imobilizări corporale - Imobilizări financiare	Capitaluri permanente (resurse permanente): - Capital social - Rezerve - Rezultat net nerepartizat - Provizioane reglementate mai mari de un an - Datorii financiare mai mari de un an
Nevoi temporare: - Stocuri - Creanțe - Titluri de plasament - Disponibilități bănești	Resurse temporare: - Furnizori - Datorii salariați - Datorii buget - Datorii bancare mai mici de un an
Total Activ	Total Pasiv

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Pentru a stabili datoriile pe termen lung și mediu și datoriile pe termen scurt, posturile de provizioane pentru riscuri și cheltuieli, datorii și conturi de regularizare și asimilate se vor separa în funcție de perioada de timp la care se referă și anume, mai mare de un an sau mai mică de un an.Datoriile pe termen lung și mediu astfel determinate și suma capitalurilor proprii constituie ***capitalurile permanente***.

Previzionarea contului de profit şi pierdere (situaţia veniturilor şi cheltuielilor)
Contul de profit și pierdere este divizat în trei mari grupe, care delimitează activitățile generatoare:

- cheltuieli și venituri de exploatare;
- cheltuieli și venituri financiare;
- cheltuieli și venituri excepționale.

Rezultatul diferenţei dintre aceste tipuri de venituri şi cheltuieli poate fi o mărime valorică pozitivă, denumită **profit**, atunci când veniturile sunt mai mari decât cheltuielile, sau o mărime valorică negativă, denumită **pierdere**, atunci când veniturile sunt mai mici decât cheltuielile.

Veniturile realizate - Cheltuielile efectuate pentru realizarea si comercializarea produselor **= Profit Operațional**

Profit Operațional - Cheltuielile financiare (dobânzi, cheltuieli aferente obținerii fondurilor necesare derulării activității) **= Profitul brut**

Profitul brut - Taxele și impozitele aferente profitului (impozitul pe profit sau impozitul pe venitul microîntreprinderilor) **= Profitul net**

Vă propunem ca **exerciţiu** să vă previzionaţi veniturile şi cheltuielile pentru următorii 3 ani de zile!

Previzionarea fluxului de numerar (cash-flow)
Cel mai important lucru pe care trebuie să-l facă un antreprenor/manager financiar este să se asigure că numerarul circulă cum trebuie. În ciuda aparențelor, lucrurile sunt simple. Ai rămas fără lichidități, ai ieșit din afaceri.

Cele mai multe falimente nu sunt generate de lipsa de viziune sau de creativitate, ci de lipsa de numerar și de cunoștințe în administrarea lui. În multe

cazuri, afacerea poate să fie profitabilă (să factureze mai mult decât cheltuie), dar să nu își poată plăti furnizorii și ajunge să dea faliment pentru că nu dispune de lichidități atunci când are nevoie.

Situația fluxului de numerar (cash-flow statement) este tabloul general care arată cum se descurcă firma cu lichiditățile bănești.

Situația fluxului de numerar este structurată pe trei capitole principale: cel operațional, cel investițional și cel financiar.

Pe plan operațional, numerarul se încasează din activitățile de bază ale firmei, prin livrarea de bunuri și/sau servicii, și se cheltuie pe ceea ce ține de funcționarea obișnuită a organizației: furnizori de materii prime, salarii, chirii, utilități.
Amortizarea mijloacelor fixe este, aparent paradoxal, echivalentul încasării de numerar. De ce? Pentru că, deși amortizarea este în sine o cheltuială, plata acestei cheltuieli a fost făcută în momentul în care mijlocul fix a fost cumpărat. Cheltuielile cu dobânzi și taxe se încadrează tot în planul operațional.

Pe plan investițional, numerarul se încasează din vânzarea de mijloace fixe (ex. teren, clădiri, echipamente) și se cheltuie pentru cumpărarea mijloacelor fixe. Aici intră și cheltuielile cu renovarea clădirilor și modernizarea echipamentelor.

Pe plan financiar, numerarul se încasează prin obținerea de credite și din vânzarea de acțiuni și obligațiuni proprii și se cheltuie pe rambursarea creditelor, plata dividendelor și răscumpărarea propriilor acțiuni. Cumpărarea și vânzarea de părți sociale, acțiuni și obligațiuni emise de alte firme țin de fluxul de numerar generat de activitățile investiționale.

În ce parametri trebuie să se situeze situația numerarului?
Cu cât ești mai aproape de 0, dar pe plus, cu atât este mai eficientă folosirea numerarului, ceea ce se vede în costurile cu dobândă plătită/capitalul folosit. Aceasta strategie este însă riscantă fiindcă poți ajunge mai ușor în faliment.

Semnalele de alarmă apar când există diferențe între planificat și realizat. Cu cât încasările sunt mai mici decât cele previzionate, iar plățile sunt mai mari,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

cu atât gradul de alarmă ar trebui să fie mai mare. Este important să se determine cauzele care au dus la deraierea de la planul inițial și să se ia măsurile de corectare a acestora.

Cum se poate îmbunătăți fluxul de numerar?[19]

1. Negociați termene scurte de plată cu clienții. Facturați cât mai repede după livrarea produsului sau serviciului.
2. Negociați termene lungi de plată cu furnizorii.
3. Păstrați o rezervă de numerar.
4. Optimizați folosirea stocurilor, astfel încât să aveți cât mai puțin numerar imobilizat.

Piesa de rezistență a întregului plan de afaceri este proiecția fluxului de numerar.

Fluxul de numerar se realizează în strânsă legătură cu:
1. programul de rambursare a împrumutului – care furnizează date privind momentul intrării banilor din credit și, respectiv, ieșirile de bani cu rambursarea creditului și plata dobânzilor
2. contul de profit și pierderi previzionat – care arată rezultatul perioadei și elemente nemonetare de genul amortizării și provizioanelor
3. bilanțul estimat – unde găsim date precum disponibilul existent la data bilanțului, modificările capitalului social, dividende plătite și variația necesarului de fond de rulment.

Proiecția fluxului de numerar se poate face prin două metode:
a) metoda indirectă
b) metoda directă

a) Metoda indirectă – excedentul de numerar este calculat ca variație a posturilor bilanțiere la începutul și la sfârșitul perioadei: ieșirile de lichidități sunt creșterile elementelor de activ și scăderile elementelor de pasiv, iar intrările de lichidități provin din scăderile elementelor de activ și creșterea elementelor de pasiv.

Cea mai utilizată formă de flux de numerar este prezentată mai jos (citat din

[19] *Bizau Cristian, Situația fluxului de numerar - diagnosticul afacerii, Business Standard, 2009*

„Planul de afaceri”, Dumitru Porojan, Cristian Bișa, Casa de Editură Irecson, București 2002):

1) Fluxul de numerar din exploatare
Profitul/pierderea activității de exploatare
+ Cheltuiala cu amortizarea și provizioanele în exercițiul curent
- Venituri din amortizări și provizioane în exercițiul curent
- Impozitul pe profit plătit
± Variația Necesarului de fond de rulment (ΔNFR)
2) Fluxul de numerar din activitatea de investiții
+ Vânzările de imobilizări (necorporale, corporale, financiare)
- Achizițiile de imobilizări (necorporale, corporale, financiare)
+ Alte încasări excepționale
- Alte plăți excepționale
3) Fluxul de numerar din activitatea financiară
+ Creșterea creditelor pe termen lung și scurt
- Rambursarea creditelor pe termen lung și scurt
+ Creșterea capitalului social
- Retragerea capitalului social
- Plăți pentru dividende
+ Venituri financiare încasate (dobânzi, dividende)
- Cheltuieli financiare plătite (dobânzi, dividende)
+ Subvenții pentru investiții primite
+ Alte încasări financiare
- Alte plăți financiare
4) Flux de numerar total (1+2+3)

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Mod de verificare a corectitudinii calculelor:
Fluxul de numerar total (excedent/deficit de lichidități) obținut = Disponibil la sfârșitul anului – Disponibilul de la începutul anului

b) Metoda directă se bazează pe prezentare graduală a tuturor elementelor care determină intrări sau ieșiri de lichidități. Este o metodă mai des folosită în mediul internațional, spre deosebire de metoda indirectă mai des folosită la noi.

Intrări de numerar
* Încasări din vânzări
* Creanțe încasate
* Împrumuturi
* Aport în numerar la capitalul social
* Vânzarea de active
* Altele
A. Total intrări de numerar
Ieșiri de numerar
* Datorii scadente
* Achiziții curente
* Achiziții de mijloace fixe
* Chirii
* Utilități (apă, energie electrică, telefon etc.)
* Asigurări
* Salarii
* Reclamă și publicitate
* Reparații
* Dobânzi plătite
* Rambursarea datoriilor pe termen lung
* Taxe
* Transport
* Altele
B. Total ieșiri de numerar

C. Fluxul de numerar al exercițiului (A-B)
D. Disponibil la începutul anului
E. Disponibil la sfârșitul anului (C+D)

Etapele necesare pentru proiectarea fluxului de numerar sunt:

1. estimarea vânzărilor lunare
2. momentul intrării banilor proveniți din vânzări – în funcție de politica de creditare a clienților
3. identificarea plăților pe care trebuie să le facă organizația
4. identificarea momentelor de deficit care trebuie acoperite din împrumuturi
5. reconcilierea intrărilor cu ieșirile de lichidități: sold inițial la începutul perioadei + intrări – ieșiri = sold final la sfârșitul perioadei (soldul final devine soldul inițial pentru perioada următoare).

Este recomandat să fiți realiști în momentul întocmirii situațiilor financiare. Entuziasmul exagerat în privința vânzărilor și încasărilor și omisiunea de capitole de cheltuieli sunt greșeli frecvente care conduc la respingerea solicitărilor de finanțare. Solicitați ajutorul managerului funanciar sau ajutorul unui expert contabil pentru previzionarea situațiilor financiare și solicitați finanțatorului potențial formularele pe care acesta le utilizează în analizarea afacerilor.

5.4.3. Indicatori financiari

Conform Dumitru Porojan şi Cristian Bișa , indicatorii pot fi grupați în 4 mari familii:

A) Indicatori de lichiditate
B) Indicatori de solvabilitate
C) Indicatori de gestiune
D) Indicatori de rentabilitate

Din fiecare familie de indicatori, vă prezentăm formulele de calcul pentru cei mai utilizaţi indicatori în evaluarea performanţei economice a unei afaceri!

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

A) Indicatori de lichiditate

Lichiditatea reprezintă capacitatea unei organizații de a plăti datoriile pe termen scurt prin valorificarea activelor circulante.

Nu contează cât de bună este ideea de afacere sau cât de mari sunt vânzările și interesul pieței pentru produsele și serviciile firmei dacă firma nu-și poate onora obligațiile de plată (intră în incapacitate de plată și este lichidată).

Indicatori de lichiditate:

- **Rata lichidității generale (RLG)**
- **Rata lichidității intermediare (RLI)**

1. Rata lichidității generale (Current Ratio) – arată măsura în care datoriile pe termen scurt ale firmei pot fi acoperite de activele circulante.

$$RLG = \frac{Active\ circulante}{Datorii\ pe\ termen\ scurt}$$

Se apreciază că valoarea minimă admisă poate varia între 1,2 și 1,8. Acest indicator nu poate oferi singur suficiente informații. Astfel, putem avea o firmă care să aibă o rată superioară a lichidității generale care să provină din stocuri supradimensionate sau greu vandabile, din creanțe neîncasate și disponibil în cont curent cu dobândă la vedere, iar altă firmă care să aibă o RLG mică, dar cu active circulante foarte lichide și care pot fi convertite în numerar imediat ce datoriile lor devin exigibile.

Acest indicator trebuie analizat împreună cu viteza de rotație a activelor circulante. Dacă viteza activelor circulante prin cifra de afaceri este mică și valoarea activelor circulante cu vechime mare crește, deși RLG poate fi în limitele admise, afacerea are probleme cu calitatea activului circulant. Dacă viteza de rotație a stocurilor este mică, înseamnă că nivelul stocurilor este prea mare, iar situația se înrăutățește dacă aceste stocuri sunt vechi, nevandabile sau nevalorificabile.
Indicatorul poate fi îmbunătățit prin transformarea unei părți a datoriilor pe termen scurt în datorii pe termen lung pentru a obține un termen mai mare de valorificare a activelor respective.

2. Rata lichidității intermediare (testul acid – Quick Ratio) încearcă să înlăture o parte din dezavantajele ratei lichidității generale.

$$RLI = \frac{Active\ circulante - Stocuri - Creanțe\ incerte}{Datorii\ pe\ termen\ scurt} = \frac{Disponibilități + Creanțe\ certe}{Datorii\ pe\ termen\ scurt}$$

Mărimea companiei și natura afacerii sunt elemente de care depinde aprecierea acestei rate ca bună sau rea. **O valoare acceptabilă trebuie sa fie mai mare sau egală cu 1.** Acest indicator arată posibilitatea de acoperire imediată cu activele cele mai lichide a datoriilor pe termen scurt – stocurile și creanțele îndoielnice sunt înlăturate din calcul pentru ca presupun trecerea unei perioade de timp până vor fi transformate în numerar.

Indicatorul se folosește mai ales pentru analiza întreprinderilor din industria prelucrătoare unde prezența unor stocuri mari poate denatura rata de lichiditate generală.

B) Indicatori de solvabilitate

Indicatorii financiari privind gradul de îndatorare (indicatori de solvabilitate) iţi arată cât este sănătos să te îndatorezi.

Îndatorarea reprezintă măsura în care fondurile folosite de o societate comercială sunt asigurate de creditori și nu de proprietari.

Solvabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a-și onora obligațiile față de partenerii de afaceri din activele sale.

Principalii indicatori de solvabilitate sunt:
1. **Rata datoriilor;**
2. **Gradul de îndatorare;**
3. **Rata de solvabilitate**.

1. Rata datoriilor (Debt Ratio) este un indicator general al îndatorării care calculează proporția în care activul total este finanțat prin datorii. Se calculează astfel:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

$$RD = \frac{\text{Total Datorii}}{\text{Total Active}} = \frac{\text{Datorii pe termen scurt + datorii pe termen lung}}{\text{Active imobilizante+active circulante}}$$

Rata datoriilor trebuie sa fie mai mică sau egală cu 1. Cu cât rata datoriilor este mai mică, riscurile implicate sunt mai mici. Îndatorarea mărește serviciul datoriei și crește presiunea pe cash-flow. Pe de altă parte, nevoia de finanțare acoperită doar prin infuzie de capital poate diminua controlul asupra companiei.

2. Gradul de îndatorare (Liabilities to Equity) este un indicator care cuantifică mărimea finanțării externe în raport cu finanțarea asigurată de proprietari.

$$RL = \frac{Total\ datorii}{Capital\ propriu} = \frac{Total\ datorii}{Total\ activ - Total\ datorii}$$

$$Capitalul\ propriu = Total\ activ - Total\ Datorii$$

Cu cât rata este mai mare, cu atât afacerea este mai dependentă de creditorii ei, iar o valoare mai mare de 1 arată un risc mare pentru creditori. **O situație rezonabilă pentru cea mai mare parte a activităților este ca acest indicator să aibă valori mai mici sau egale cu 0,5.** O valoare mică a gradului de îndatorare arată posibilitatea firmei de a mări volumul de credite cu rezerva existenței fluxului de lichidități care să permită plata serviciului datoriilor respective.

3. Rata de solvabilitate (Long Term Debt to Equity) indică ponderea datoriei pe termen lung în capitalul propriu, adică arată modul de finanțare a **capitalului permanent** pus la dispoziția companiei (surse proprii sau atrase).

$$RS = \frac{Datorii\ pe\ termen\ lung}{Capital\ propriu}$$

Există alte metode de evaluare a solvabilității care se bazează fie pe raportarea Datoriilor pe termen lung la Capitalul permanent, fie pe raportarea Capitalului propriu la Capitalul permanent (în exprimare procentuală).

C) Indicatori de gestiune

Măsoară eficiența unei companii în utilizarea resurselor.

1. **Viteza de rotație a activelor circulante**
2. **Viteza de rotație a stocurilor**
3. **Viteza de rotație a creanțelor**
4. **Viteza de rotație a furnizorilor**
5. **Controlul cheltuielilor administrative**

1. Viteza de rotație a activelor circulante (Current Asset Turnover) arată politica de dimensionare a activelor circulante și eficiența managementului în realizarea unei cifre de afaceri la un anumit volum de active circulante (resurse) antrenate în afacere.

$$RAC = \frac{Active\ circulante}{Cifra\ de\ afaceri} x\, 365\ zile$$

2. Viteza de rotație a stocurilor (Inventory turnover) exprimă viteza cu care o firmă își rotește stocurile necesare pentru a susține o valoare dată a vânzărilor. Totodată, arată capacitatea conducerii de a reduce costul menținând fondurile blocate în stocuri la nivel minim. Costul stocării include finanțarea, înregistrarea, depozitarea, paza, asigurarea, pierderea prin degradare, uzură morală și furturi.

$$RS = \frac{Valoarea\ stocurilor}{Costul\ bunurilor\ vândute} x\, 365\ zile$$

3. Viteza de rotație a creanțelor (Receivable Turnover) – demonstrează capacitatea unei afaceride a determina clienții să plătească rapid pentru bunurile și serviciile livrate. Banii blocați în creanțe sunt neproductivi pentru firmă.

$$RCr = \frac{Creanțe}{Cifra\ de\ afaceri} x\, 365\ zile$$

Viteza de rotație a creanțelor poate varia mult de la o industrie la alta. În comerțul cu amănuntul poate fi de 1-2 zile, iar în industria grea poate ajunge la 2-3 luni sau mai mult. ***Este de dorit ca valoarea indicatorului să fie cât mai mică.***

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Pentru creșterea relevanței indicatorului, se poate înlocui Cifra de afaceri cu Vânzările pe credit.

4. Viteza de rotație a furnizorilor (Credit Days Ratio) – arată dependența firmei de creditul – furnizor.

$$RFz = \frac{Furnizori}{Total\ Achiziții\ pe\ Credit} x\,365\ zile$$

Rezultatul obținut trebuie analizat în legătură cu viteza de încasare a creanțelor. Dacă valoarea este mai mare, atunci înseamnă că sumele atrase de la furnizori sunt mai mari decât sumele atrase de clienții companiei.
Dacă situația este diferită, atunci diferența trebuie finanțată din altă parte sau se poate negocia cu furnizorii în vederea lungirii perioadei de creditare.
Creșterea acestei valori poate apărea și ca urmare a deciziei managementului pentru rezolvarea unor probleme de lichiditate pe termen scurt. Bineînțeles că orice abuz va afecta relațiile viitoare cu furnizorii.

5. Controlul cheltuielilor administrative – este un indicator ce măsoară influența cifrei de afaceri asupra cheltuielilor administrative ale companiei. Cheltuielile administrative pot fi considerate ca fixe sau semifixe.

$$CCA = \frac{Total\ cheltuieli\ administrative}{Cifra\ de\ afaceri} x\,100$$

D. Indicatori de rentabilitate (Profitability Ratios)

Rentabilitatea reprezintă capacitatea unei companii de a realiza vânzări care depășesc costurile implicate pentru realizarea lor. Profitul constituie punctul de interes maxim în majoritatea analizelor financiare.

Într-o firmă obişnuită, scopul analizei tuturor celorlalte rate este maximizarea profitului. Într-o întreprindere socială, profitul este important deoarece el se constituie fie în sursă de finanțare pentru ONG-ul care a creat firma, fie permite utilizarea unor angajați mai puțin productivi pentru înfăptuirea misiunii întreprinderii sociale.

1. **Marja profitului din exploatare**
2. **Marja profitului net**
3. **Marja costului bunurilor vândute**
4. **Rentabilitatea capitalului propriu**
5. **Rentabilitatea capitalului permanent**

1. **Marja profitului din exploatare (Gross Profit Margin)** arată procentajul reprezentat de profitul din exploatare din volumul total al vânzărilor. Este un indicator specific sistemului contabil anglo-saxon, ce grupează cheltuielile firmei pe destinații. Profitul exploatării este diferența dintre vânzările totale și costurile directe ale vânzărilor. Dacă activitatea este de comerț, atunci rezultatul obținut este comun în ambele sisteme. În cazul activităților de producție trebuie să se identifice costurile de producție directe.

$$MPE = \frac{Profit\ din\ exploatare}{Cifra\ de\ afaceri} x\ 100$$

2. **Marja profitului net (Profit Margin of Sales)** este cea mai bună metodă de diagnosticare a capacității globale a companiei de a obține profit, dat fiind faptul că sunt luate în calcul și cheltuielile financiare și impozitele plătite.

$$MPN = \frac{Profit\ net}{Cifra\ de\ afaceri} x\ 100$$

În general, acest indicator urmează același sens cu indicatorul anterior, cu excepția existenței unor elemente financiare sau extraordinare semnificative. Marja profitului net va fi analizată împreuna cu alți indicatori și nu separat.

3. **Marja costului bunurilor vândute (Cost of Sales Margin)** – folosește la compararea activității companiei cu firmele concurente, costul bunurilor vândute variind foarte mult în funcție de produsul realizat.

$$MCV = \frac{Costul\ bunurilor\ vândute}{Cifra\ de\ afaceri} x\ 100$$

O creștere a acestui indicator duce la o scădere a rentabilității companiei, iar o scădere poate indica o raționalizare eficientă a costurilor.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

4. **Rentabilitatea capitalului propriu (Return on Investment – ROI)** – facilitează atragerea de capital social nou deoarece demonstrează capacitatea conducerii de a realiza o afacere rentabilă.

$$ROI = \frac{Profit\ net}{Capital\ propriu} x\,100$$

Folositor în determinarea structurii de finanțare – capital social sau împrumut.

5. **Rentabilitatea capitalului permanent (Return on Capital Employed – ROCE)** - este indicatorul ce caracterizează cel mai bine profitabilitatea capitalului permanent al firmei, indiferent de sursa sa de proveniență.

$$ROCE = \frac{Profit\ net}{Capital\ permanent} x\,100$$

Din punct de vedere al investitorilor, Rentabilitatea capitalului propriu este mai importantă decât Rentabilitatea capitalului permanent.

Înafara indicatorilor prezentaţi mai sus, există o mulțime de indicatori care pot fi calculați și care vă pot ajuta să îmbunătăţiţi sistemul de management al organizației.

Un alt indicator important pentru investitori, dar și pentru organizație este ***productivitatea muncii*** și se referă la impactul pe care îl are factorul de producție muncă în activitatea organizației.

În funcție de aspectul pe care îl urmărim, putem calcula productivitatea muncii fie ca raport între cifra de afaceri la numărul de angajați și obținem suma medie de bani generată de un angajat al organizației noastre:

$$Productivitatea\ muncii = \frac{Cifra\ de\ afaceri}{Numărul\ de\ angajați}$$

fie ca raport între numărul de produse obținut într-un interval de timp și numărul de angajați direct productivi și obținem numărul mediu de produse pe angajat pe unitatea de timp:

$$Productivitatea\ muncii = \frac{Nr.\ de\ produse\ obținute\ în\ luna\ X}{Numărul\ de\ angajați\ direct\ productivi}$$

fie ca procent ocupat de cheltuielile cu angajații în costul produsului final:

$$Productivitatea\ muncii = \frac{Cheltuieli\ cu\ angajații}{Cheltuieli\ din\ exploatare} x\,100$$

5.4.4. Metode de evaluare a proiectelor de investiții

Investitorii primesc continuu planuri de afaceri și solicitări de investire. De aceea, au nevoie de instrumente de evaluare a afacerilor pentru a-și fundamenta decizia de investire. În aceeași situație se află și creditorii care sunt preocupați de recuperarea banilor împrumutați și a dobânzilor aferente.

Warren Buffett, cel mai mare investitor al timpurilor noastre, enumera 4 criterii de selecție pe care trebuie să le îndeplinească o afacere pentru ca el și fondul său de investiții, Berkshire Hathaway, să investească:

1. *Înțelege afacerea în care vrei să investești*
2. *Afacerea trebuie să aibă un avantaj competitiv sustenabil în fața competitorilor*
3. *Manageri capabili și de încredere*
4. *Prețul de intrare în afacere trebuie să fie suficient de mic pentru a include o margine de siguranță împotriva evoluțiilor nefavorabile.*

Metodele de evaluare a proiectelor se împart în două categorii:

1. **Metode tradiționale – pe baza rentabilității medii**
2. **Metode bazate pe actualizare**

1. Metodele tradiționale sunt mai simple, sunt folosite pentru o evaluare grosieră a proiectelor de investiții în etapele inițiale de analiză. Se calculează indicatori de eficiență cum ar fi:

a) Rentabilitatea medie:

$$Rentabilitate\ medie = \frac{Rezultatul\ mediu\ anual}{Investiția\ medie\ anuală}$$

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

unde:

- rezultatul anual poate fi:
  1. profit contabil
  2. profitul brut din exploatare
  3. cash-flow net
- rezultatul mediu anual se calculează împărțind rezultatele totale generate la numărul de ani de viață ai proiectului
- investiția medie anuală se calculează împărțind investiția totală la numărul de ani ai proiectului

b) Indicele de profitabilitate – indicator de rentabilitate folosit pentru ușurarea comparării proiectului cu alte investiții.

$$Indice\ de\ profitabilitate = \frac{Suma\ cash-flow-urilor\ anuale}{Total\ Investiție}$$

c) Termenul de recuperare a investiției – în cât timp își va recupera investitorul suma investită. Indicatorul utilizează cash-flow-urile anuale care sunt excedente de trezorerie și permit recuperarea efectivă a investiției. Cu cât investiția generează mai repede lichidități, cu atât riscul de insolvabilitate va fi mai redus.

$$Termen\ de\ recuperare = \frac{Valoarea\ investiției\ inițiale}{Cash-flow\ anual\ mediu}$$

Aceste metode au dezavantajul utilizării unor valorii medii care nu reflectă obiectiv evoluția investiției în cauză. O altă limită este dată de utilizarea unei unități monetare cu o valoare constantă, indiferent de momentul în timp în care este obținută. Acest dezavantaj se elimină prin utilizarea metodelor bazate pe actualizare.

2. Metode de evaluare bazate pe actualizare

Întreaga teorie a actualizării pleacă de la ideea că o unitate monetară din prezent este mai valoroasă decât o unitate monetară viitoare, pentru că poate produce un câștig prin utilizarea ei imediată.

Spre exemplu, 100 lei acum sunt mai valoroși decât 100 lei peste 1 an, deoarece dacă am depune la bancă acum cei 100 lei cu o dobândă de 10 %,

la sfârșitul anului am avea 110 lei (dobândă simplă). Dacă am investi acest rezultat, cu aceeași dobândă, pe o perioadă de n ani, evoluția ar fi cea prezentată mai jos:
Suma obținută la finalul anului 1 este $100*(1+0,1)^1$
Suma obținută la finalul anului 2 este $100*(1+0,1)^2$
…
...
Suma obținută la finalul anului n este $100*(1+0,1)^n$

Acest fenomen al investirii unei sume cu o anumită dobândă (randament) și reinvestirii rezultatului ei tot în scopul obținerii de randament la sfârșitul fiecărei unități de timp pentru un număr de n unități de timp se numește **dobândă compusă**.

Dacă notăm cu x suma pe care o investim astăzi, cu y suma rezultată la sfârșitul investiției, cu a randamentul anual al investiției și cu n numărul de ani al investiției, atunci avem relația:

$$y= x(1+a)n$$

Actualizarea este operația inversă prin care se estimează valoarea prezentă a unor fluxuri viitoare de unități monetare (rezultatele estimate ale investiției pe care o facem).

Dacă vrem să obținem **valoarea actuală a unei sume care se va încasa peste n ani, vom avea**:

$$x = \frac{y}{(1+a)^n}$$

unde - „a”se numește și **rată de actualizare.** Se pot include în valoarea ei diverși factori de risc începând cu rata de bază (randamentul așteptat al investiției) și continuând cu prima de risc investițional, risc pentru sector, risc național, risc propriu al afacerii analizate etc.

Cei mai uzuali indicatorii calculați pe baza ratei de actualizare sunt:

1. ***Valoarea actualizată netă – VAN (Net Present Value – NPV)***
2. ***Rata internă de rentabilitate – RIR (Internal Rate of Return – IRR)***

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

1. **Valoarea actualizată netă** reprezintă diferența între suma cash-flow-urilor actualizate previzibile (inclusiv valoarea reziduală) și costul inițial al investiției.

$$VAN = Suma\ Cash-flow-urilor\ anuale\ actualizate - Investiția\ inițială\ actualizată$$

$$Cash-flow\ anual\ actualizat = \frac{Cash\text{-}flow\text{-}ul\ anului\ i}{(1+a)^i}$$

Dacă VAN > 0, atunci investiția inițială este acoperită și se obține și un surplus – proiectul este acceptabil. Pentru a fi eligibil, VAN trebuie să fie pozitivă și superioară dobânzii compuse încasabile prin plasarea aceleiași sume într-un depozit bancar. Dacă este vorba de o investiție creditată, VAN trebuie să fie superioară dobânzii plătite (actualizate).
Dacă VAN este negativă, investiția inițială nu este acoperită, iar proiectul nu este eligibil.

2. **Rata internă de rentabilitate** este rata de actualizare care face ca Valoarea actualizată netă să fie nulă.

RIR se calculează ca și VAN cu ajutorul foilor de calcul din Excel. Se poate obține și prin calcularea VAN cu rate de actualizare diferite încercând să obținem un VAN pozitiv și un VAN negativ. RIR va fi acea valoare a lui „a" pentru care VAN este cea mai apropiată de 0.

5.5. Macheta standard plan de afacere

Modelează argila cât e moale.

Prezentăm mai jos o machetă standard a planului de afacere, de la care puteţi porni în dezvoltarea planului întreprinderii dvs. sociale.

Sinteza planului de afacere

- Istoricul firmei şi activitatea sa
- Descrierea produselor / serviciilor
- Piaţa
- Echipa managerială
- Solicitările financiare
- Alte informaţii

Cuprinsul Planului de afacere

I. Descrierea afacerii

1. Descrierea ideii de afaceri
2. Descrierea firmei (forma juridică, data înfiinţării, capital social, domeniul de activitate, perspective de dezvoltare)
3. Descrierea produselor / serviciilor
4. Descrierea mediului în care evoluează afacerea
5. Analiza SWOT. Identificarea şi analiza riscurilor

II. Planul de marketing

1. Descrierea pieţei
2. Segmentul de piaţă urmărit
3. Trendul pieţei şi cadrul legislativ specific
4. Concurenţa
5. Previziunea vânzărilor
6. Strategia de marketing (produs, preţ, promovare, distribuţie)
7. Bugetul de marketing

III. Planul operaţional

1. Matricea Gantt

IV. Managementul afacerii

1. Planul de producţie

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

2. Planul de management
   - Organigrama firmei
   - Descrierea echipei manageriale
   - Politica de management a resurselor umane

V. Necesarul de finanţare

1. Necesarul de capital propriu şi atras
2. Destinaţia fondurilor
3. Modul de finanţare
4. Momentul finanţării
5. Beneficiul finanţatorului

VI. Planul financiar

1. Ipotezele de previziune
2. Pragul de rentabilitate şi evoluţia senzitivităţii afacerii
3. Proiecţia rezultatelor financiare – bilanţul contabil, contul de profit şi pierdere, fluxul de numerar
4. Diagnosticul financiar – indicatori de apreciere a evoluţiei afacerii
5. Indicatori de evaluare a proiectului de investiţii

Anexe

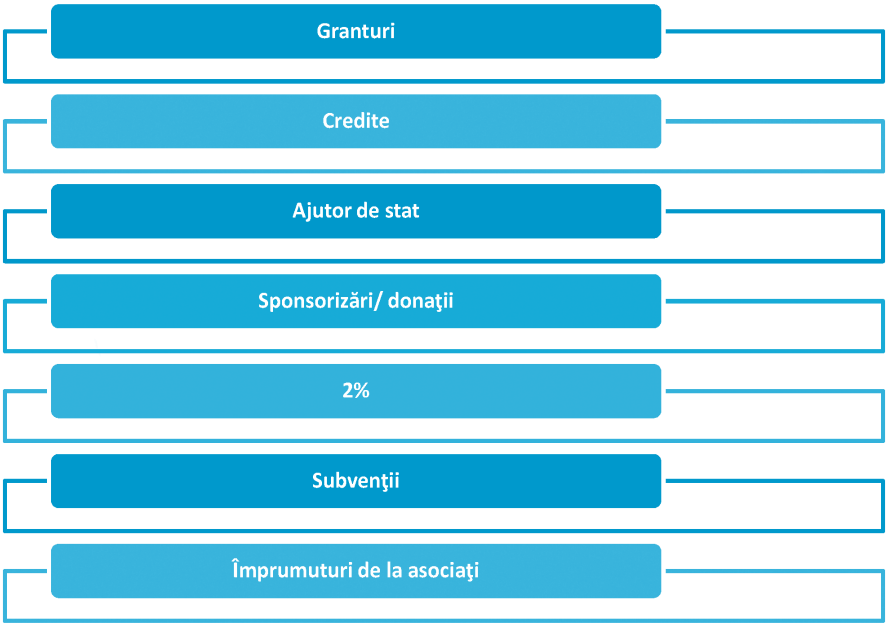
- CV-uri echipă persoane cheie
- Oferte furnizori
- Lista potenţialilor clienţi, pre-contracte
- Detalii tehnologice şi constructive, Desen produse, etc

5.6. Surse de finanţare

Ban la ban trage.

În identificarea surselor de finanţare, în primul rând trebuie să ţineţi cont de tipul de întreprindere socială (separată / încorporată / integrată) pe care doriţi să o dezvoltaţi.

Cele mai uzuale surse de finanţare sunt următoarele:



5.6.1. Granturile

Urmăriţi permanent granturile active!

Granturile sunt acele finanțări nerambursabile – alocație financiară directă din fonduri publice, în vederea desfășurării de către persoane fizice sau persoane juridice fără scop patrimonial a unor activități nonprofit care să contribuie la realizarea unor acțiuni sau programe de interes public general, regional sau local.Aceste finanțări nu pot fi acordate pentru activități generatoare de profit și nici pentru activități ce presupun dezvoltarea infrastructurii solicitantului, cu excepția cazului în care aceasta reprezintă o componentă indispensabilă proiectului.

Vă recomandăm următoarele organizaţii care susţin înfiinţarea şi dezvoltarea întreprinderilor sociale:

- Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile - FDSC
- NESsT
- Romanian American Foundation
- Fundaţia pentru Parteneriat

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

5.6.2. Creditele bancare

De ce ar lua o întreprindere socială un credit?

Din două motive:

- este subcapitalizată şi nu îşi poate desfăşura activitatea fără aport suplimentar de capital – unul dintre motivele principale pentru care întreprinderile eşuează (nu se respectă echilibrele financiare).
- are o piaţă solidă, cu cerere solvabilă, iar produsul pe care îl vinde este profitabil, iar profitul obţinut este mai mare decât costul de finanţare şi vrea să-şi extindă capacitatea de producţie.

Tipuri de credite:

1. **Credit bancar**
2. **Credit furnizor**
3. **Avans client**
4. **Emisiune de obligaţiuni**
5. **Împrumuturi asociaţi**

1. <u>Credit bancar</u>

ATENŢIE! Băncile urmăresc cu atenţie 4 aspecte esenţiale când decid să acorde sau nu credit unei afaceri:

- **caracterul solicitantului**
- **capacitatea financiară**
- **garanţia oferită**
- **contribuţia solicitantului**

Elementele negociabile ale unui credit:

1. *perioada de graţie/graficul de rambursare*
2. *rata dobânzii*
3. *nivelul garanţiei*

Documentele solicitate de obicei de bancă pentru acordarea unui credit:

1. Documente care atestă existenţa întreprinderii (acte constitutive, statut, certificat constatator de la Registrul Comerţului) şi persoană împuternicită să angajeze răspunderea societăţii;

2. Documente care atestă performanţele anterioare ale firmei (situaţii financiare din ultimii 3 ani – dacă este cazul, echipa de management);
3. Plan de afaceri – justificarea împrumutului împreună cu schimbările pe care le va produce în situaţia întreprinderii, precum şi modul de rambursare a împrumutului;
4. Dovada aportului propriu;
5. Acte de proprietate ale garanţiilor propuse (în funcţie de natura garanţiei).

La acordarea unui credit se semnează un **contract de credit şi contracte privind garanţiile** (contract de gaj pentru bunuri mobile, de ipotecă pentru bunuri imobile, de cesiune pentru creanţe, încasări viitoare din contracte, depozite colaterale)

Fiecare contract de credit este însoţit de un **grafic de rambursare**, un tabel în care sunt trecute tranşele de plată şi datele la care acestea devin scadente, astfel încât debitorul să-şi poată planifica intrări de bani corespunzătoare acestor plăți (ieşiri). Acest grafic poate fi folosit pentru a estima dacă veniturile din activităţile economice vor fi suficiente pentru a acoperi plăţile către bancă. Graficul de rambursare este propus de debitor în planul său de afaceri şi poate fi, de asemenea, subiectul negocierii cu banca.

2. Credit furnizor – furnizorul pune la dispoziţie materia primă, materialele sau produsele sale şi acceptă să fie plătit la o dată ulterioară livrării. Acest fapt îl ajuta pe furnizor să vândă şi, în acelaşi timp, uşurează povara finanţării de pe umerii întreprinderii, oferindu-i acesteia timp să producă şi să vândă pentru a putea plăti furnizorului, fără a folosi resurse proprii sau împrumutate. Furnizorul poate solicita documente de plată care să garanteze faptul că va fi plătit la termenul stabilit (bilet la ordin, CEC sau scrisoare de garanţie bancară)

3. Avans client – clientul îşi doreşte produsul sau serviciul livrat de întreprindere şi este dispus să plătească o parte din preţ în avans cu scopul de a-şi asigura locul de pe lista de livrări sau pentru că produsul este costisitor şi întreprinderea nu vrea să-şi asume riscul de a-l produce fără a avea un client cert şi implicat (financiar, în acest caz) sau întreprinderea nu are resursele necesare pentru a-l produce (un bloc de locuinţe, spre exemplu: clientul, dez-

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

voltatorul imobiliar, poate avansa firmei de construcţii între 10-20% din valoarea lucrării pentru a începe, urmând ca avansul să fie absorbit în situaţiile de lucrări ulterioare). Clientul poate solicita o scrisoare de garanţie pentru a se asigura că nu pierde banii avansaţi.

4. Emisiunea de obligaţiuni – o întreprindere, organizată ca societate pe acţiuni, poate să se împrumute de pe piaţa de capital (bursa) printr-o emisiune de obligaţiuni. Obligaţiunile sunt titluri de valoare care atestă ca deţinătorul a împrumutat o anumită întreprindere cu o sumă egală cu valoarea înscrisă pe obligaţiune şi că este îndreptăţit să primească o dobândă numită cupon la anumite scadenţe precizate în prospectul de emisiune. Anumite obligaţiuni se pot preschimba la maturitate în acţiuni. O firmă poate alege să se împrumute de pe piaţa de capital când beneficiază de un renume bun, şi când poate obţine dobânzi mai bune decât cele de pe piaţa bancară.

5. Împrumuturi ale asociaţilor – asociaţii pot împrumuta la nevoie firma dacă dispun de disponibilităţi băneşti.

5.6.3. Subvenţionarea serviciilor sociale

Una dintre sursele de finanţare ce poate fi accesată anual de către asociaţiile şi fundaţiile române cu personalitate juridică, care înfiinţează şi administrează unităţi de asistenţă socială, este cea a subvenţiilor acordate din bugetul local sau bugetul de stat în baza Legii nr. 34/1998.
Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 34/1998 privind acordarea unor subvenţii asociaţiilor şi fundaţiilor române cu personalitate juridică, care înfiinţează şi administrează unităţi de asistenţă socială au fost aprobate prin hotărârea nr. 1153 din 21 noiembrie 2001, modificată ulterior prin Hotărârea Guvernului nr. 942/2005 şi Hotărârea Guvernului nr. 1217/2008.**Conform actelor legislative în vigoare, pot primi subvenţii de la bugetul de stat sau, după caz, de la bugetele locale, asociaţiile şi fundaţiile care îndeplinesc următoarele condiţii:**

- *sunt persoane juridice române de drept privat fără scop patrimonial, constituite şi acreditate sau licenţiate să acorde servicii sociale, potrivit legii;*
- *acordă de cel puţin 12 luni servicii de asistenţă socială într-un cadru organizat, denumit în continuare unitate de asistenţă socială.*

Serviciile de asistenţă socială acordate de asociaţiile şi fundaţiile care îndeplinesc condiţiile de mai sus, sunt subvenţionate dacă mai sunt îndeplinite şi următoarele condiţii:

- *se încadrează în liniile de subvenţionare prioritare în domeniul asistenţei sociale, linii aprobate anual prin ordin al Ministrului Muncii, Solidarităţii Sociale şi Familiei;*
- *se desfăşoară într-un spaţiu adecvat sau la domiciliul persoanelor asistate;*
- *în acordarea serviciilor sunt respectate standardele generale de calitate;*
- *sunt utilizate şi alte resurse pentru acordarea serviciilor de asistenţă socială.*

Asociaţiile şi fundaţiile pot primi subvenţii în baza Legii 34/1998 :

- ***de la bugetul de stat**, prin bugetul Ministerului Muncii, Solidarităţii Sociale şi Familiei - cele care acordă servicii de asistenţă socială care se adresează unor persoane din mai multe judeţe (minim 2 judeţe);*
- ***de la bugetele locale** - cele care acordă servicii de asistenţă socială care se adresează unor persoane dintr-un singur judeţ, respectiv din municipiul Bucureşti.*

Aceste subvenţii se acordă în completarea resurselor financiare destinate de către asociaţie sau fundaţie pentru a fi cheltuite în scopul acordării serviciilor de asistenţă socială şi vor fi utilizate în exclusivitate pentru aceste servicii.

5.6.4. Ajutorul de stat

În Tratatul privind funcţionarea Uniunii Europene (TFUE), **ajutorul de stat** este definit ca un avantaj de orice tip conferit de autorităţile naţionale, pe o bază selectivă, uneia sau mai multor întreprinderi.
În legislaţia română, **ajutorul de stat** este definit ca fiind: orice măsură de sprijin acordată de către stat sau de către unităţile administrativ-teritoriale, din resurse de stat sau resurse ale unităţilor administrativ-teritoriale, ori de alte organisme care administrează surse ale statului sau ale colectivităţilor locale, indiferent de formă, care distorsionează sau ameninţă să distorsioneze concurenţa prin favorizarea anumitor întreprinderi, a producţiei anumitor bunuri, a prestării anumitor servicii sau care afectează comerţul dintre

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

România şi statele membre ale Uniunii Europene, fiind considerat incompatibil cu un mediu concurenţial normal.

Ajutorul de stat poate lua forma unei scheme de ajutor de stat sau a unui *ajutor individual.*

Schema de ajutor de stat este un sistem pe baza căruia pot fi acordate alocări specifice individuale întreprinderilor definite în mod general şi abstract sau orice sistem pe baza căruia ajutorul, care nu este legat de un anume proiect, poate fi acordat uneia sau mai multor întreprinderi pentru o perioadă de timp nedeterminată sau într-un cuantum nedeterminat.

Ajutorul de stat individual este orice formă de ajutor de stat care nu este acordat pe baza unei scheme de ajutor.

Modalităţile de acordare a ajutorului de stat, fără a se limita la acestea, pot fi:

- subvenţii;
- anularea de datorii sau preluarea pierderilor;
- exceptări, reduceri sau amânări de la plata taxelor şi impozitelor;
- renunţarea la obţinerea unor venituri normale de pe urma fondurilor publice, inclusiv acordarea unor împrumuturi cu dobânzi preferenţiale;
- garanţii acordate de stat, de alte autorităţi publice centrale sau locale ori de alte organisme care administrează surse ale statului sau ale colectivităţilor locale, în condiţii preferenţiale;
- participări cu capital ale statului, ale autorităţilor publice centrale sau locale ori ale altor organisme care administrează surse ale statului sau ale colectivităţilor locale, dacă rata profitului acestor investiţii este mai mică decât cea normală, anticipată de către un investitor privat prudent;
- reduceri de preţ la bunurile furnizate şi la serviciile prestate de către autorităţi publice centrale sau locale ori de către alte organisme care administrează surse ale statului sau ale colectivităţilor locale, inclusiv vânzarea unor terenuri aparţinând domeniului privat al statului sau autorităţilor publice locale, sub preţul pieţei.

5.6.5. Sponsorizarea

Potrivit dispozițiilor Legii sponsorizării nr. 32/1994, cu modificările și completările ulterioare, sponsorizarea este actul juridic prin care două persoane convin cu privire la transferul dreptului de proprietate asupra unor bunuri materiale sau mijloace financiare pentru susținerea unor activităţi fără scop lucrativ desfăşurate de către una dintre părţi, denumită beneficiarul sponsorizării.

Poate beneficia de sponsorizare orice persoană juridică de utilitate publică, cu sediul în România, care desfăşoară sau urmează să desfăşoare o activitate cu caracter direct umanitar, filantropic, cultural, artistic, educativ, ştiinţific, religios, sportiv sau care este destinată protecţiei drepturilor omului şi educaţiei civice ori calităţii mediului înconjurător.
La art. 4 din Lege se dispune că poate fi beneficiar al sponsorizării, printre alţii, orice persoană juridică fără scop lucrativ, care desfăşoară o activitate în domeniile: cultural, artistic, educativ, de învăţământ, științific-cercetare fundamentală şi aplicată, umanitar, religios, filantropic, sportiv, al protecţiei drepturilor omului, medico-sanitar, de asistență şi servicii sociale, de protecţia mediului, social şi comunitar, de reprezentare a asociaţiilor profesionale, precum şi de întreţinere, restaurare, conservare şi punere în valoare a monumentelor istorice;

Sponsorizarea se realizează în baza unui **contract** din care să rezulte părțile (sponsorul și beneficiarul), obiectul (susținerea unei activități a beneficiarului), obligațiile părților, durata contractului, valoarea contractului, termenele de plată sau de livrare, clauze privind încetarea contractului, forța majoră, litigii și dispoziții finale.

5.6.6. Prevederea 2%

Prevederea 2% din Codul Fiscal este un mecanism de transparență fiscală prin intermediul căruia, contribuabilii persoane fizice au posibilitatea să direcţioneze 2% din impozitul pe venit către o entitate nonprofit înființată conform ordonanţei 26/2000 cu privire la asociaţii şi fundaţii.

Acest mecanism are o serie de avantaje pentru toate părţile implicate - cetăţeni, organizaţii şi stat:

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- este un mecanism democratic ce contribuie la transparența politicii fiscale şi bugetare;
- asistă organizaţiile neguvernamentale în eforturile lor de a soluţiona diferite probleme sociale;
- le permite cetăţenilor să contribuie la eforturile de a rezolva diferite probleme sociale fără a genera însă un cost suplimentar;
- degrevează bugetul de stat având în vedere că serviciile oferite de organizaţiile neguvernamentale sunt în general de calitate bună şi eficiente din punct de vedere al costurilor deoarece organizaţiile neguvernamentale mobilizează resurse financiare din surse diferite şi multe implică munca voluntarilor;
- creează o legătură între stat, cetăţeni şi organizaţii, contribuind astfel la dezvoltarea societăţii civile şi a capitalului social.
- se creează un mecanism prin care un cetăţean poate decide modul în care sunt cheltuiţi 2% din impozitul datorat pe venit, direcţionând această sumă către o organizaţie neguvernamentală. A apărut astfel o formă de parteneriat intre cetăţean, autorităţi fiscale şi sector ONG.

5.7. Câteva recomandări privind organizarea administrativ – funcţională a întreprinderii sociale

Totul începe şi se termină cu organizarea. (Aristotel)

5.7.1. Aspecte juridice privind funcționarea întreprinderilor sociale

În ce condiţii puteţi înfiinţa şi autoriza o unitate protejată?
Consultaţi:

- ***Legea nr. 448/2006*** privind protecţia şi promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, republicată, cu modificările şi completările ulterioare
- ***Ordinul nr. 1372/septembrie 2007*** al Ministerului Muncii, Familiei şi Protecţiei Sociale privind aprobarea Procedurii de autorizare a unităţilor protejate

Cum este organizată şi funcţionează cooperaţia în România?
Consultaţi:

Legea 1/2005 actualizată privind înfiinţarea cooperaţiei, publicată în Monitorul Oficial nr. 172 din 28.02.2005, ultima dată actualizata prin: Ordonanţă de urgenţă nr. 37/2011 - pentru modificarea şi completarea Legii contabilităţii nr. 82/1991 şi pentru modificarea altor acte normative incidente 22 aprilie

2011 Monitorul Oficial 285/2011 şi Decizie curtea constituţională - referitoare la excepţia de neconstituţionalitate a prevederilor art. 107 şi ale art. 117 din Legea nr. 1/2005 privind organizarea şi funcţionarea cooperaţiei 22 iulie 2009 Monitorul Oficial 506/2009 (Art. 107)

NOTĂ: Nu fac obiectul prezentei legi cooperativele de credit şi casele centrale ale cooperativelor de credit, care sunt reglementate prin lege specială.

Doriţi să înfiinţaţi o societate comercială cu proprietar ONG?
Consultaţi:

- ***Legea 31/1990*** privind societăţile comerciale republicată, cu modificările şi completările ulterioare;
- ***Ordonanţa 26/2000*** cu privire la asociaţii şi fundaţii, cu modificările şi completările ulterioare.

Cazurile în care un ONG înfiinţează o firmă nu sunt atât de frecvente, prin urmare este posibil ca procesul pe care vă pregătiţi să-l parcurgeţi să nu fie la fel de simplu ca în alte cazuri!

Noţiuni de gestionare a resurselor umane

- Documente care nu trebuie să lipsească din întreprinderea socială pentru fiecare ***angajat***:
  - *contract individual de muncă* (care trebuie înregistrat în ReviSal)
  - *fişa postului* (ca şi contractul de muncă, trebuie semnată de angajat)
  - *Regulamentul de Ordine Interioară* (semnat de angajat)

Pentru fiecare post pentru care veţi dori să organizaţi un process de recrutare şi selecţie, vă recomndăm să consultaţi ***Clasificarea Ocupaţiilor din România 2012***, pentru descrierea postului şi nivelul de instruire cerut.

- Documente care nu trebuie să lipsească din întreprinderea socială pentru fiecare **voluntar**:
  - contract de voluntariat
  - instructajul de protecţia muncii
  - registru de evidenţă a voluntarilor

- Consultaţi: **Codul Muncii 2012**
- Întreprinderea dvs. socială are un număr mai mare de angajaţi, fiecare cu responsabilităţi specifice? În acest caz, vă recomandăm ca pentru o bună

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

cunoaştere a relaţiilor ierarhice şi funcţionale, să elaboraţi **organigrama**. Organigrama se poate defini drept ansamblul persoanelor, al subdiviziunilor organizatorice și al relațiilor dintre acestea astfel constituite încât să asigure premisele organizatorice adecvate realizării obiectivelor prestabilite.

5.7.2. Noţiuni de organizare a muncii, securitate la locul de muncă şi adaptarea locurilor de muncă

1. Organizarea activităţii de securitate şi sănătate în muncă la nivelul angajatorilor

Obligaţia organizării întreprinderii din punct de vedere al securităţii şi sănătăţii în munca revine potrivit legii angajatorului.

Consultaţi ***Legea securităţii şi sănătăţii în muncă nr. 319/2006***, care preia prevederile ***Directivei cadru 89/3911CEE***, privind obligaţia angajatorului de a elabora o politică proprie de prevenire a accidentelor de muncă şi a îmbolnăvirilor profesionale, pe care trebuie să o aducă la cunoştinţa angajaţilor, făcându-i în felul acesta participanţi activi la punerea ei în aplicare.

2. Organizarea serviciului medical de medicină a muncii

Supravegherea stării de sănătate a lucrătorilor se realizează prin serviciile medicale de medicină a muncii, care funcţionează potrivit reglementărilor Ministerului Sănătăţii, activitatea acestora având un caracter predominant preventiv. Asigurarea supravegherii expunerii profesionale este responsabilitatea angajatorului, care poate organiza seviciul de medicină a muncii la nivel de întreprindere sau poate contracta serviciile unor structuri medicale exterioare.

3. Instruirea lucrătorilor în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă

Potrivit legislaţiei, angajatorul este obligat să asigure şi să controleze prin personal propriu, cunoaşterea şi aplicarea, de către toţi angajaţii şi participanţii la procesul de muncă, a măsurilor tehnice, sanitare şi organizatorice stabilite, precum şi a prevederilor legale în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă, să asigure materiale necesare educării şi informării angajaţilor, să asigure informarea fiecărei persoane, anterior angajării în muncă, asupra riscurilor la care aceasta va fi expusă. De asemenea, legea impune angajatorului să

asigure pe cheltuiala unităţii instruirea, testarea şi perfecţionarea profesională a persoanelor cu atribuţii în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă. Instruirea privind securitatea şi sănătatea în munca la nivelul unităţii se efectuează fie în cadrul unităţii, fie în afara sa, în funcţie de posibilităţi, în timpul programului de lucru, fără ca cei instruiţi să suporte costul instruirii. Angajatorii au obligaţia de a asigura baza materială pentru o bună instruire, respectiv, mijloace audio vizuale şi materiale de instruire, testare ce trebuie să fie la dispoziţia specialistului care face instruirea.

4. Semnalizarea de securitate şi/sau sănătate la locurile de muncă

Semnalizarea de securitate şi/sau sănătate în muncă reprezintă una din metodele organizatorice de prevenire şi se aplică atunci când riscurile nu pot fi evitate sau reduse prin mijloace tehnice de protecţie intrinseca sau colective. Angajatorii sunt obligaţi să prevadă semnalizarea de securitate şi să verifice existenţa acesteia.

Semnalizarea de securitate şi/sau sănătate utilizată la locul de muncă trebuie să fie în conformitate cu cerinţele legale în vigoare aprobate prin HG 971/2006. Semnalizarea de securitate şi/sau sănătate poate fi de interzicere, de avertizare, de obligare, de salvare sau prim ajutor şi se realizează după caz, în mod permanent sau ocazional.

5. Dotarea cu echipament individual de protecţie

Atunci când riscurile nu pot fi evitate sau limitate prin mijloace tehnice de protecţie colectivă sau prin măsuri de organizare a muncii, angajatorul trebuie să acorde gratuit echipament individual de protecţie (EIP) angajaţilor, persoanelor detaşate, elevilor, studenţilor în practică, personalului cu atribuţii de îndrumare şi control, pentru perioadele de timp aferente activităţilor respective. Aşadar dotarea cu mijloace individuale de protecţie (MIP) reprezintă o măsură tehnica de prevenire a accidentelor de muncă şi a îmbolnăvirilor profesionale, măsură complementară protecţiei intrinseci şi protecţiei colective.

6. Autorizarea funcţionării din punct de vedere al securităţii şi sănătăţii în muncă

Consultaţi ***HOTĂRÂREA nr. 1.425 din 11 octombrie 2006*** (*actualizată*) pentru aprobarea Normelelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii securităţii şi sănătăţii în muncă nr. 319/2006, prevăzute în anexa care face parte integrantă din prezenta hotărâre.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

7. Accesibilizarea şi adaptarea locurilor de muncă pentru persoanele cu dizabilităţi

Linii directoare privind adaptarea rezonabilă a locurilor de muncă în vederea facilitării integrării profesionale a persoanelor cu dizabilităţi rezultă dintr-un contract european de înfrăţire (**Contractul de înfrăţire instituţională RO 2007/IB/OT-02TL**). Ele au fost întocmite şi redactate de către o echipă de experţi francezi în cooperare cu ANPH, ANOFM şi Ministerul Muncii, Familiei şi Protecţiei Sociale din România.

Aceste linii directoare oferă „analize, modele şi bune practici de adaptare rezonabilă" şi propun „metode şi proceduri drept standarde pentru adaptarea locurilor de muncă pentru persoanele cu dizabilităţi". Acestea constituie „o bază pentru dezvoltarea strategiilor integrate şi a reglementărilor care vor trebui aplicate de către angajatorii de pe întreg teritoriul ţării." (extras din Contractul de înfrăţire instituţională RO 2007/IB/OT-02TL)

Consultaţi ***Legea 448/2006*** care indică ***metodele tradiţionale de adaptare făcute de către angajator pentru a facilita exercitarea sarcinilor de muncă a persoanei cu dizabilităţi:*** adaptarea programului de muncă, adaptarea locurilor de muncă, toate celelalte măsuri speciale şi furnizarea tehnologiilor asistive.

5.8. Strategii de ieşire din afacere – franşiza socială

Cele cinci cinci trăsături esențiale pe care trebuie să le aibă întreprinzătorii pentru a avea succes sunt: concentrarea, discriminarea, organizarea, inovația și comunicarea.
(Michael Faraday)

Atunci când se atinge etapa de maturitate a afacerii, pot apărea întrebări precum: „Ar trebui să ieşim din afacere"? „Dacă da, cum şi care ar fi momentul optim?, „Cum pot maximiza câştigurile din cedarea afacerii?".

Planul de cedare a afacerii se defineşte drept "plan de ieşire" ("exit strategy").

Franşiza Socială – o posibilă exit strategy

Paradoxal, deşi conceptul de "franşiză socială" este asemănător conceptului de "franşiză comercială", putem totuşi afirma că franşiza socială este diferită în mod semnificativ. În general, franşiza socială nu este creată pentru ma-ximizarea profiturilor, ci pentru a da oamenilor posibilitatea de a lucra împreună şi a de a împărtăşi idei. Fondatorul este condus de un scop social, ca de exemplu angajarea

persoanelor cu dizabilităţi, democratizarea economiei sau nevoia de a face faţă schimbărilor climaterice. Franşiza socială are un scop social împărtăşit de membrii franşizei, dar este totodată o afacere care crează profituri. Fără aceste profituri, franşiza nu ar putea supravieţui, creşte şi atinge obiectivele sociale.
Conform European Social Franchising Network, **pentru a se putea vorbi de franşiză socială trebuie ca atât franşizorul social cât şi franşizaţii să fie întreprinderi sociale.**

Franşiza socială înseamnă utilizarea şi dezvoltarea conceptului tradiţional de franşiză în scopul atingerii obiectivelor sociale. Este vorba despre transferul experienţei de la întreprinderi sociale de success către alte întreprinderi sociale. Franşiza socială crează totodată o comunitate prin stimularea contactelor între angajaţi şi prin eforturi către scopuri comune.

ATENŢIE! Aţi dezvoltat o întreprindere socială de succes şi aţi ales franşiza ca strategie de ieşire din afacere? **Franşiza nu se vinde, franşiza se acordă!** Este important să nu fiţi tentaţi să vindeţi franşize oricui, primului venit care dispune de suma necesară pentru plata taxei de franşiză. Nu toţi cei care solicită o franşiză socială sunt potriviţi pentru a fi franşizaţi!

Cum dezvoltaţi o franşiză socială?

INSPIRE Development Partnership în cartea intitulată "Opposites attract. How social franchising can speed up the growth of social enterprises", propune **realizarea unei franşize sociale în 7 paşi**:

Pas 1: *colonizare (identificarea sectoarelor în creştere, cu avantaj competitiv, care permit intrarea pe piaţă)*
Pas 2: *identificarea modelului*
Pas 3: *capacitatea şi echipa de replicare*
Pas 4: *construirea modelului care se va replica (brand, sisteme, suport dezvoltare, training, teritoriu, suport pe parcurs, costul taxei iniţiale şi a taxelor pe parcurs)*
Pas 5: *identificarea unităţilor pilot (primele replicări)*
Pas 6: *implementarea – dezvoltarea unităţii*
Pas 7: *vânzarea unităţii*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Bibliografie

1. BASUC, Mariana, BALTĂ, Mihai, GROSU SOARE, Mihai, NAPAR, Grigoriţă, ZAMFIRACHE, Emilia, TOAJE, Monica, STOICESCU, Daniel, - *Reglementari şi bune practici în domeniul securităţii şi sănătăţii în muncă,* Editura Copertex, 2005.
2. Bizau Cristian, *Situatia fluxului de numerar - diagnosticul afacerii, Business Standard*, 2009
3. DARABONT, Alexandru, PECE, Ştefan - *Protecţia Muncii (manual pentru învăţământul universitar)*, Editura Didactică şi Pedagogică, 1996. Directiva cadru privind securitatea şi sănătatea în muncă 89/391/CEE.
4. *European Social Franchising Network, What is Social Franchising*, extras în 28.02.2012 din http://www.socialfranchising.coop/what-is-social-franchising
5. *HG 1153/2001 privind aprobarea normelor de aplicare a Legii 34/1998, modificata ulterior prin HG 942/2005 si HG 1217/2008*;
6. *HG 1425/2006 privind aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii 319/2006*.
7. Hotărârea nr. 89/2010 din 05/02/2010 pentru modificarea şi completarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 448/2006 privind protecţia şi promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, aprobate prin Hotărârea Guvernului nr. 268/2007.
8. http://contabilul.manager.ro
9. http://www.businessportal.md
10. http://www.doilasuta.ro, website dezvoltat de Asociatia pentru Relatii Comunitare, Cluj Napoca.
11. http://www.enterprisingnonprofits.ca/resources/social-enterprise-marketing-toolkit
12. http://www.mfinante.ro/ghidajstat.html
13. *INSPIRE Development Partnership, Opposites attract. How social franchising can speed up the growth of social enterprises*
14. Legea 143/27 iulie 1999 privind ajutorul de stat republicata, cu modificarile si completarile ulterioare;
15. Legea 31/1990 privind societăţile comerciale republicată, cu modificările şi completările ulterioare.
16. Legea 34/1998 privind acordarea unor subventii asociatiilor si fundatiilor romane cu personalitate juridica, care infiinteaza si administreaza unitati

de asistenta sociala;
17. Legea 448/2006 privind protecţia şi promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, cu modificările şi completările ulterioare.
18. Legea 571/2003 privind Codul Fiscal cu completarile si modificarile ulterioare
19. Legea nr. 1/2005 actualizata privind înfiinţarea cooperaţiei.
20. Legea securităţii şi sănătăţii în munca nr.319/2006.
21. Legea sponsorizarii nr. 32/1994 cu modificarile si completarile ulterioare
22. Liniile directoare privind adaptarea rezonabilă a locurilor de muncă în vederea facilitării integrării profesionale a persoanelor cu dizabilităţi ; Contract de înfrăţire instituţională RO 2007/IB/OT-02TL "Sprijin pentru încadrarea în muncă a persoanelor cu dizabilităţi" disponibile la adresa http://www.anph.ro
23. MANDACHE O., 7 *Tehnici magice pentru atingerea obiectivelor in vanzari,* Editura Rentrop & Straton, 2010
24. Ordinul ministrului muncii, familiei şi protecţiei sociale nr. 1372/2010 privind Aprobarea Procedurii de autorizare a unităţilor protejate.
25. *Ordonanţa 26/1990* cu privire la asociaţii şi fundaţii, cu modificările şi completările ulterioare.
26. POROJAN D., BIŞA C., *Planul de afaceri. Concepte, metode, tehnici, proceduri*, Editura IRECSON, 2007
27. Puiu Carmen, Marketing, *curs universitar disponibil online* – www.svedu.ro
28. SUTIA KIM ALTER - "*Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*"
29. *The Canadian Social Enterprise Guide* - 2nd Edition
30. Thorpleter Octavian, *Administrarea afacerilor*, Editura Cartea Universitară 2005
31. UHER, E.Thomas, *Programming and scheduling techniques Understanding Social Enterprise SEP 2005, h4/3*
32. VRANCEANU Diana, *Strategii de pret pentru produsele noi*, Tribuna Economica, 2010
33. www.firme.ro
34. www.itmneamt.ro/

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

6. STUDII DE CAZ

Exemplul este mai bun decât orice învățătură

6.1. Societate Cooperativă Meșteșugărească CERTA GRUP

Intrarea într-o cooperativă este ca intrarea într-o biserică cu valori și principii foarte clare. (Vasile Palera, Președinte S.C.M Certa Grup Râmnicu-Vâlcea)

Sediul central: Str. Carol I 4 Râmnicu Vâlcea
Tel: +40 25073 25 23
Fax: +40 25073 25 23
Email: atcom@onix.ro
Website: http://certa-grup.ro

Forma de organizare

Certa Grup este o cooperativă de gradul 1 înființată în anul 2005, în baza Legii 1/2005. Activitatea cooperativei datează din anul 1968 când era considerată activitatea economică a Uniunii Județene a Cooperativelor Meșteșugărești din județul Vâlcea.

Istoric

- **Proprietari / membri si angajați**

În tabelul de mai jos se poate observa evoluția numărului de membri și angajați din anul 2005 până în 2010:

Anul	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Membri	31	31	32	56	47	42
Angajați	62	52	60	74	72	71

Tabel nr. 1 – Evoluția numărului de membri cooperatori și a numărului de angajați

În 2008 a avut loc o fuziune cu cooperativa ce deținea atelierul auto care determina o creștere puternică a numărului de membri, de 75%, urmată de o scădere a acestui număr până la atingerea unui nivel superior cu 31% valorii de referință din 2007, în timp ce creșterea număruluide salariați a fost mai mică, de doar 23%, iar locurile de muncă s-au conservat într-o mare măsură.

- **Locul organizației în cadrul economiei locale**

Certa Grup este o cooperativă care are o activitate economică cu un pronunțat caracter local deoarece piața principală de desfacere a produselor este reprezentată de județul Vâlcea și localitatea Râmnicu Vâlcea. Sunt însă și produse care sunt distribuite și către clienți din alte zone ale țării sau chiar din alte țări, acest lucru depinzând foarte mult de tipul de activitate economică realizat (de ex. montarea panourilor solare, producția de tâmplărie de PVC, producția de îmbrăcăminte).

Managementul întreprinderii sociale

- **Conducere**

Cooperativa are 72 de membri. Majoritatea acestora sunt și angajați ai cooperativei și sunt implicați activ în realizarea obiectivelor anuale propuse. Sunt și membri care și-au menținut capitalul chiar dacă au ieșit la pensie, însă numărul lor este foarte mic (până în 5 persoane). Aceștia sunt foști angajați ai cooperativei și se implică încă activ în activitatea acesteia.
Toți membrii cooperativei participă la Adunarea generală care se întrunește anual, iar dacă sunt situații excepționale se întrunește în ședință extraordinară de câte ori este necesar.

- **Obiectivul social, obiective de afaceri, evoluția în timp a acestor obiective**

Statutul cooperativei nu prevede explicit obiective sociale, ci doar pe cele economice, dar primele se regăsesc în principiile cooperatiste existente în lege. Faptul că nu au obiective sociale în statut nu împiedică însă cooperativa să realizeze acțiuni cu caracter social pentru comunitate: reduceri de preț pentru diverse lucrări efectuate pentru spitale sau instituții de asistență socială, încadrarea în muncă a tinerilor post-instituționalizați, ajutorarea copiilor și bătrânilor instituționalizați, angajarea de persoane cu handicap.

Cooperativa Certa își îndeplinește misiunea socială prin realizarea mai multor activități:

- Serviciile pe care le oferă clienților au prețuri mai mici
- În cadrul atelierelor de producție au angajat sistematic

Managementul întreprinderii sociale

persoane cu dizabilități (forme ușoare) și tineri post-instituționalizați
- Pentru acești tineri care au fost în instituțiile sociale, cooperativa le-a pus la dispoziție și spații de cazare pentru o anumită perioadă
- Calificarea acestor tineri post-instituționalizați
- Au angajat persoane aflate în dificultate (persoane sărace, mame singure, șomeri) în cadrul unităților lor de producție sau de comerț
- Acțiuni sociale pentru sprijinirea comunității – oferirea de articole de îmbrăcăminte instituțiilor de protecție socială, sprijin pentru sinistrați, realizarea de lucrări pentru Spitalul TBC
- Formarea profesională a adulților prin asigurarea stagiului de instruire practică (pentru elevi, șomeri etc)

- **Planificare activitate economică**

Trebuie menționat că societatea este organizată pe centre de profit. Fiecare activitate are un responsabil care dă seamă lunar în Consiliul de Administrație pentru activitatea realizată: nivelul anual și lunar al producției realizate, vândute și încasate, numărul de salariați, productivitatea muncii, cheltuielile salariale și taxele aferente și face propuneri pentru îmbunătățirea activității, investiții necesare, modalități noi de atragere a clienților. Acest raport este comparat cu planificarea anuală (care a fost propusă, discutată și aprobată în Adunarea Generală) și pe baza comparației se iau decizii.

Activitățile care nu reușesc să-și acopere cheltuielile pot fi finanțate temporar din excedentul celorlalte. De altfel, Certa Grup se autodefinește ca: *Un grup de unități productive ce funcționează independent în cadrul unui program de obiective comune, urmând principiile sistemului cooperatist*.

Pentru a fi competitivi pe piață și a certifica calitatea produselor lor, cooperativa are certificare ISO 9001, ISO 14001 și ISO 18001. În viitor doresc să obțină dreptul de a utiliza marcaj CE (calitate europeană) la anumite produse.

- **Tipuri de produse/servicii:** producția de tâmplărie PVC, prelucrări metalice, montare panouri solare, confecții textile, service auto, comerț cu amănuntul (mobilă, produse de artizanat și baruri) și servicii de igienă (frizerie, coafor, cosmetică).

- **Distribuția profitului**

Modul de distribuție al profitului este stabilit, în cazul cooperativei Certa Grup, de către Adunarea Generală în cadrul ședinței ordinare (cea anuală). Profitul se împarte în funcție de capitalul deținut de fiecare membru. De la înființarea cooperativei, profitul obținut nu a fost împărțit între membrii, ci a fost reinvestit în conformitate cu deciziile adoptate în cadrul Adunării generale. Înainte de apariția legii 1/2005, profitul trebuia împărțit după 2 criterii: criteriul capitalului deținut și cel al contribuției la realizarea profitului. Cel de-al doilea criteriu era dificil de cuantificat deoarece erau multe munci nenormate. Eliminarea acestui criteriu în calcularea profitului fiecărui membru, este considerată a fi utilă tocmai datorită problemelor pe care le ridica implementarea lui. Profitul obținut este dirijat tot catre crestereacapitalului și pentru a evita plata impozitului pe dividende, dar și pentru că scopul cooperativei este păstrarea locurilor de muncă înaintea profitului.

- **Raportare – transparență**

Există rapoarte de activitate anuală pe care le prezintă membrilor în cadrul Adunării Generale. Aceste rapoarte cuprind date privind realizarea obiectivelor propuse, activitățile întreprinse, investițiile realizate, veniturile obținute din fiecare activitate economică prestată, cheltuielile și profitul rezultat pentru fiecare activitate economică.

- **Relația cu comunitatea – factorii interesați din comunitate**

În comunitatea unde activează cooperativa Certa Grup principalii factorii interesați sunt: instituțiile publice (Primăria, AJOFM, DGASPC, instituțiile de învățământ, DGAF), cetățenii, alți agenți economici (SRL-uri, SA-uri și alte cooperative clienții, furnizorii).

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Centrarea este în special pe clienți și pe nevoile cetățenilor pe care le pot adresa prin activitatea lor.
AJOFM-ul are interesul ca să integreze în muncă cât mai multe persoane aflate în situații de risc, iar cooperativa Certa Grup, prin activitățile economice diverse pe care le desfășoară, este unul dintre potențialii angajatori ai acestora. Un alt interes al AJOFM-ului este acela de a putea asigura adulților care participă la cursurile de calificare și recalificare locuri de realizare a orelor de practică. Cooperativa Certa Grup este unul dintre locurile unde AJOFM-ul trimite adulții să desfășoare practica. În cazul în care Certa Grup are nevoie de personal, angajează o parte din aceste persoane care au desfășurat practica în cadrul unităților cooperației. Primăria este interesată să răspundă nevoilor cetățenilor, iar printre acestea se numără și cele de angajare. Astfel uneori apelează și la Certa Grup pentru a angaja aceste persoane aflate în căutarea unui loc de muncă și care se află în situații de risc social. Alte solicitări din partea primăriei sunt pentru a îi ajuta la realizarea unor lucrări pentru diverse instituții publice, atunci când fondurile deținute nu sunt suficiente. Costurile la cooperativă sunt de multe ori mai mici și uneori fac și reduceri de cost pentru diverse lucrări care au un impact social major (de exemplu – montarea panourilor solare la spitalul de TBC, curățarea lacului din Parcul Zăvoi).
DGASPC are interes să angajeze dintre persoanele din grupuri vulnerabile. Certa Grup este unul dintre agenții economici care au angajat tineri instituționalizați, persoane cu handicap, femei singure.

Descrierea activității economice:

1. **Montaj panouri solare ACM și fotovoltaice**

Este o activitate a cooperativei începută în anul 2010. Pentru realizarea acestei activități, cooperativa a trimis la specializare personal în Germania. Această unitate a Certa Grup promovează cele mai noi tehnologii, comercializează și montează numai Sisteme de ACM și aport la încălzire de producție germană. Cooperativa oferă pachete complete de instalații pentru apa caldă și aport la încălzire (panouri, instalație, boilere etc.) atât pentru gospodării individuale, cât și pentru instituții publice sau private (de ex. instituții de învățământ,

instituții sanitare, instituții publice, instituții de turism etc). Cooperativa asigură garanție pentru toate componentele între 3 - 10 ani, asigură asistență și intervenție post-garanție până la 20 ani, iar tehnicienii firmei realizează gratuit proiectele tehnice pentru gospodăriile particulare. Componentele pentru panourile solare sunt achiziționate din Germania.
Pentru a putea derula această activitate au un showroom unde clienții se pot informa și pot vedea cum arată aceste instalații.
Clienții principali au fost persoanele fizice (mulți dintre ei obținând finanțare prin intermediul Programului Casa Verde), dar și instituții publice (Spitalul TBC). Aceste produse au o arie de comercializare extinsă și în afara județului. Având în vedere că sunt eligibile prin Programul Casa Verde și instituțiile de învățământ, speră ca acestea să fie o parte dintre clienții viitori. Această activitate a cooperativei a fost promovată prin intermediul participării la diverse târguri de construcții (București, Craiova), website-ului organizației și magazinului de prezentare.

2. Producție tâmplărie PVC și aluminiu

Cooperativa produce ferestre fixe, vitrine, ferestre într-un canat cu simplă și dublă deschidere, ferestre în două canate cu montant și fără montant, ferestre combinate cu trei ochiuri, uși de balcon, uși de intrare și uși de interior. Clienții principali sunt persoanele fizice, dar și cele juridice (instituții publice, firme etc). Un client important a fost reprezentat de către rețeaua locală de cooperative.
În afara comenzilor venite direct din partea diverșilor clienți, cooperativa participă și la diverse licitații publice pentru a își asigura desfacerea producției. Aceste produse pot fi distribuite în orice zonă a țării în funcție de comezile pe care le au.

3. Prelucrări metalice

Secția de prelucrări metalice a cooperativei, este cea care a dat și numele acesteia – Centrul de Reparații, Transformări și Autodotare (CERTA). Unitatea funcționează din anul 1995 pentru operații de prelucrări mecanice posedând dotarea tehnică necesară pentru efectuarea acestor servicii.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Această secție are următoarele specialități: execuție mașini și utilaje – scule și dispozitive după proiect sau comandă; piese schimb pentru mașini și utilaje; accesorii pentru mașini, unelte, ștanțe, matrițe, dispozitive; reparații mașini și utilaje; confecții metalice diferite; prelucrări prin așchiere; prelucrări prin electroeroziune. Tot aici se realizează și mașina pneumatică pentru montat butoni pentru confecții textile, utilaj proiectat și realizat de specialiștii cooperativei. Aceste lucrări sunt realizate la comandă pentru diverse persoane particulare sau juridice.

4. Confecții textile

Secția de confecții textile execută produse textile pentru export (integral sau în sistem lohn) și pentru piața internă. Unitatea dispune de personal cu o bună calificare, este dotată cu mașini și utilaje performante din import și poate executa produse de mare complexitate si de calitate superioară. În 2012, secția are 22 de personae angajate.
Colaborează cu firme din Germania, Italia, Anglia și Franța pe următoarele grupe de produse – confecții textile bărbați, femei și copii pentru vară și iarnă, confecții sport pentru tineret. Unitatea este specializată în execuția de bluze groase sport, geci, rochițe fete, costume pentru schi, pantaloni schi, lenjerii pentru pat, pilote.
Pentru comerț și servicii, principalele activități sunt:

1. Service auto

Funcționează din 2008 și a fost realizat prin fuziunea cu o altă cooperativă care derula această activitate. Această unitate este cea mai mare de acest gen din Râmnicu Vâlcea și efectuează reparații pentru toate tipurile de mașini, tinichigerie, vulcanizare, spălare, vopsitorie și are și stație pentru inspecția tehnică periodică a mașinii, acreditată de Registrul Auto Român. Clienții principali sunt din localitatea Râmnicu Vâlcea și din județul Vâlcea.

2. Servicii de igienă

Este cel mai nou serviciu furnizat de către cooperativa Certa Grup. Activitatea salonului de cosmetică și înfrumusețare a început în decembrie 2011. Serviciile principale oferite sunt:

frizerie, coafor, cosmetică, manichiură și pedichiură. Clienții principali sunt localnicii. Calitatea serviciilor oferite este garantată de personalul salonului care este recunoscut la nivel local ca fiind unul dintre cel mai bun, precum și de amenajarea interioară și dotările de ultimă generație.

3. Magazin artizanat

Comercializează produse tradiționale – costume tradiționale, covoare țărănești, ceramică și alte produse de artizanat. Clienții principali sunt turiștii.

4. Magazin de mobilă

Comercializează mobilier pentru clienții din Râmnicu Vâlcea și împrejurimi.

5. Baruri

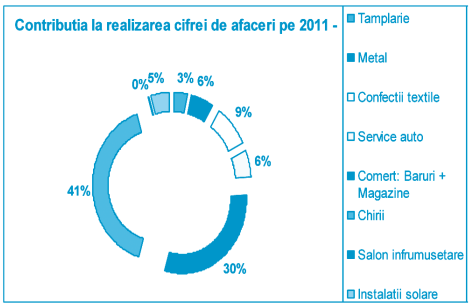
Certa Grup deține 4 baruri în orașul Râmnicu Vâlcea, dintre care 2 sunt amplasate în centrul orașului. Acestea au încasări constante care asigură lichiditățile necesare funcționării cooperativei. Este considerată a fi cea mai profitabilă activitate economică a Certa Grup de către reprezentanții cooperativei. Clienții sunt tinerii, dar și persoanele adulte din localitate, precum și cei aflați în tranzit.

6. Închirieri

Spațiile nefolosite, proprietatea societății, sunt închiriate către terți pentru a obține venituri care să susțină activitatea curentă, precum și activitatea de investiții. Aceste spații pot fi transformate în spații de producție/vânzare ale cooperativei dacă apar posibilități de valorificare superioară a lor.

Date financiare

Grafic - Contribuția la realizarea cifrei de afaceri pe 2011

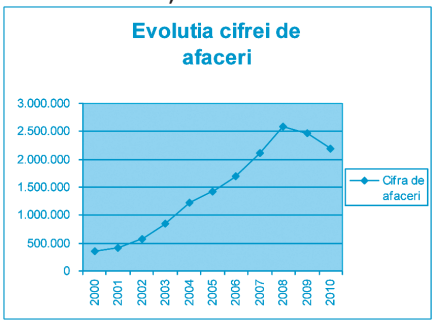


Acest grafic subliniază structura veniturilor care permit societății să subziste în vremuri de criză economică.
71% din venituri vin din chirii (40%) și comerț cu amănuntul (31%), iar diferența de

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

de 29% din activități de producție. Cei 71% sunt produși de 11 angajați din totalul de 71, din care 1 la închirieri, 8 la baruri și 2 la magazine. Acest fapt relevă dimensiunea socială a cooperativei, precum și particularitatea cu privire la tezaurizarea muncii personalului productiv în vremuri de creștere economică în bunuri imobile pentru a obține siguranța locurilor de muncă în vremuri tulburi.

Grafic - Evoluția cifrei de afaceri



Observăm o creștere a cifrei de afaceri în perioada 2000-2008 explicată prin adăugarea de noi activități și dezvoltarea celor existente, urmată de o scădere datorată efectelor crizei economice.

Totuși, scădera cumulată în 2009 și 2010 este inferioară creșterii din 2007, sub 20%.

Întrebări de reflecție

- Cum putem motiva oamenii să coopereze?
- Cum putem motiva oamenii, pentru a crede în potenţialul lor şi în valorile care le stau la dispoziţie?
- Cum putem integra întreprinderea mai bine în piața locală și în comunitatea locală?
- Identificați elementele care au contribuit la viabilitatea afacerii
- Identificați câțiva indicatori de succes ai întreprinderii atât sociali cât și economici și valorile acestora
- Certa Grup nu este o organizaţie nouă. O parte din activităţi au o istorie chiar lungă. În cazul lor, problema care se pune este de oportunitate a continuării acestei
- activităţi sau de renunţare la ea. Cele patru activităţi care se încadrează în această categorie sunt: atelierul CERTA (partea de prelucrări metalice), atelierul de croitorie, magazinele de desfacere cu amănuntul şi spaţiile de închiriat. Ce sfat le-ați da?
- Ce tip de întreprindere este CERTA? Ce model de afaceri are?

6.2. C.A.R. Faur

Sediul central: Bd. Basarabia, nr. 256 (vis-a-vis de stația de metrou Republica), București
Telefon: 021-255.40.50 ; 021-255.42.88 ; 031-405.40.03 ; 031-405.40.04 ; 031-405.40.03; Fax: 255.42.89
E-mail: info@carfaur.ro
Website: http://www.carfaur.ro/

Forma de organizare

Casa de Ajutor Reciproc FAUR – IFN (C.A.R. Faur - http://www.carfaur.ro/) este o organizație de credit mutual, organizată drept casă de ajutor reciproc care se adresează în principal salariaților, având, conform statutului, și posibilitatea de a primi membri pensionari. Are sediul în București, membrii fiind din București și localitățile limitrofe.

Istoric

- **Proprietari / membri si angajați**

Înainte de naționalizarea Uzinelor Malaxa[22] a funcționat sub titulatura "asociație de economii și credit", funcționând în baza legii nr.21 din 1924. A fost reînființată în 1949, cu denumirea "C.A.R. 23 August" (fără personalitate juridică), sub umbrela U.G.S.R., instituția adresându se atunci exclusiv salariaților întreprinderii. La sfârșitul anului 1989 avea peste 12.000 de membri.

În perioada 1990-1997, datorită scăderii dramatice a numărului salariaților întreprinderii și a neadaptării la condițiile pieței, organizația s-a decapitalizat puternic, ajungând la 3700 de membri și active de aproximativ 158.000 de dolari [23].

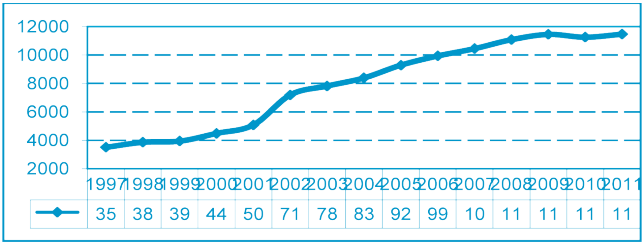
După 1997 a intrat într-un proces de redresare, mai ales în urma includerii într-un program-pilot organizat de World

[22] *Actualul ansamblu industrial Faur a fost construit în anii 1921-1928 de către industriaşul Nicolae Malaxa (1984-1965), fiind specializat în construcţia şi repararea de material rulant. După instaurarea regimului comunist, uzinele au fost naţionalizate (11 iunie 1948), dar au rămas pentru un timp sub controlul lui Malaxa (care fusese, în perioada interbelică, unul din finanţatorii P.S.D.R.). După emigrarea în S.U.A. a industriaşului, la sfârşitul anilor '40, întreprinderea a primit denumirea "Uzinele 23 August". În 1989 avea aproximativ 20.000 de muncitori. După căderea regimului comunist, uzinele au primit denumirea folosită astăzi – „Faur", în prezent având sub 400 de angajaţi.*

[23] *Ana Jitariţă, Împrumutul la CAR, soluţie pe timp de criză, în Adevărul, 18 noiembrie 2008*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Unions (WOCCU). De atunci, a cunoscut o evoluție ascendentă, atât în privința numărului de membri cât și a activelor.



Graficul Evoluția numărului de membri ai CAR Faur (1997-2011)

- **Locul organizației în cadrul economiei locale**

Ca formă de organizare, este o asociaţie de interes general şi comunitar, fără scop patrimonial, creată pe baza liberului consimţământ şi voinţei de asociere a membrilor săi. Funcţionează în baza Legii nr.122/1996 (privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaţilor). Conform statutului, poate atrage membri atât din rândul salariaţilor, cât şi din cel al pensionarilor. În afara depunerilor la fondul social, membrii plătesc o cotizaţie lunară.

Managementul întreprinderii sociale

- **Conducere**

Organul suprem de decizie este Adunarea Generală. Conform Statutului, Adunarea generală a membrilor se convoacă cel puțin odată pe an, dar nu mai târziu de 90 de zile după încheierea anului financiar, de către Consiliul Director sau 1/3 din numărul total al membrilor. Participarea este asigurată prin norma de reprezentare de 1 la 200 membri. Trebuie remarcat că, în cazul organizațiilor cu număr mare de membri (în cazul de față, peste 10.000), principiile conducerii democratice sunt greu de pus în practică. În realitate, decizia aparține unui grup relativ restrâns de membri, aceia care se implică mai mult în viața organizației.

Conducerea operativă este asigurată de către Consiliul Director. Acesta este compus din 7 membri aleși pentru o perioadă de 4 ani în Adunarea generală: președinte, vicepreședinte, secretar și 4 membri (directorii agențiilor).

Comisia de Cenzori este compusă din 3 membri aleși pentru o perioadă de 4 ani de către Adunarea generală. Membrii Comisiei de cenzori trebuie să aibă pregătire economică, financiară și contabilă și cel puțin unul trebuie să fie contabil autorizat sau

expert contabil. În prezent, toți membrii Comisiei sunt și membri ai Casei. Lipsa de implicare a membrilor în viața și în conducerea CAR Faur se înscriu în tendința generală manifestată la nivel de țară. CAR Faur face eforturi pentru a își educa membrii în legătură cu drepturile și obligațiile pe care le au.

- **Obiectivul social, obiective de afaceri, evoluția în timp a acestor obiective**

Misiunea socială a CAR Faur constă în *facilitarea accesului* membrilor la resurse financiare pentru îndeplinirea obiectivelor lor financiare – acces care se realizează prin acumularea exceselor temporare de resurse financiare a unor membri pentru ajutorarea celor aflați în deficit temporar, și *oferirea unei educații financiare* membrilor care să permită o viață sănătoasă din punct de vedere financiar – educația se realizează prin oferirea de consultanță la ghișeu pentru întocmirea unui buget și explicarea modului de funcționare a produselor de creditare și economisire,oferirea de informații prin site sau în locurile publice – precum evenimentul care se va desfășura în Parcul Herăstrău pe 22 septembrie 2012.

- **Planificare activitate economică**

Instabilitatea din mediul financiar creează neîncredere în instituţiile financiare, iar CARul trebuie să arate că este solid şi face asta fiind transparent cu rezultatele financiare şi permiţând membrilor să se implice în conducerea sa şi le furnizează informaţii în timp real despre situaţia lor financiară particulară în relaţie cu CARul prin sistemul informatic OPM. Adresarea acestor nevoi şi rezolvarea lor a fost posibilă prin utilizarea instrumentului de management furnizat de WOCCU (PEARLS[24]) şi mai apoi adaptat de FAUR (PROSPER) şi prin crearea de proceduri care să permită tratarea fiecărui membru după aceleşi standarde şi aplicându-i reguli uniforme.

- **Distribuția profitului**

CAR Faur este o asociaţie non-profit, ca urmare nu realizează profit. Poate realiza, în urma activităţilor pe care le desfăşoară, un excedent care va fi repartizat în funcţie de modul în care hotărăşte Adunarea Generală. În contextul modernizării CAR

[24] Acronim pentru Protection, Effective financial structure, Asset quality, Rates of return, Liquidity, Signs of growth.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Faur şi trecerii de la modelul în care membrii care puneau resurse la dispoziţia celorlalţi membri erau recompensaţi la sfârşitul anului prin repartizarea excedentului (realizat prin scăderea din venituri a cheltuielilor operaţionale) proporţional cu fondul social, la modelul în care resursele atrase sunt remunerate din timpul anului cu o dobândă stabilită şi agreată, iar rezultatul financiar se calculează prin scăderea din venituri a cheltuielilor cu atragerea fondurilor şi a cheltuielilor operaţionale, excedentul este folosit acum pentru crearea şi consolidarea capitalului instituţional al CAR prin repartizarea la rezerve şi pentru finanţarea de servicii sociale (precum ajutorul de deces, coplata serviciilor medicale, alte ajutoare sociale acordate membrilor).

- **Relația cu comunitatea – factorii interesați din comunitate**

CAR Faur nu este afiliată la nicio rețea, dar putem spune că a avut o experiență relevantă în domeniul rețelelor.
Au fost afiliați la UNCARSR (Uniunea Națională a Caselor de Ajutor Reciproc ale Salariaților din România) încă de la înființarea acesteia, în 1990. Au părăsit această uniune în 2004, datorită faptului că trebuia să plătească o cotizație pe care o considerau excesivă. Practic, deși volumul activității crescuse, rezultatele financiare erau negative. Aceasta se datora faptului că UNCARSR calculează cotizația ca procent (6%) din venituri, deși CAR Faur ar fi considerat echitabil ca procentul să se aplice diferenței dintre venituri și cheltuieli. În iunie 2004 s-a implicat benevol, împreună cu alte 6 case de ajutor reciproc, în înființarea unei federații independentă de UNCARSR, denumită FEDCAR. Câteva luni mai târziu a devenit membră a acestei federații. Federaţia Caselor de Ajutor Reciproc din România are în prezent are 17 CAR membre, cu 63.000 de membri, având 29 milioane Euro în active (cf. http://www.fedcar.ro/). FEDCAR este (din 2005) singura organizaţie din Romania membră a World Council of Credit Unions (WOCCU). De asemenea, FEDCAR este membru fondator al European Network of Credit Unions.

Descrierea activității economice:

Conform site-ului organizației, „C.A.R.-ul va funcționa pentru membrii săi ca un consilier financiar” și își asumă și rolul de furnizor de educație financiară pentru membrii săi. Principalul produs al CAR Faur este creditul de consum (împrumutul).

Dobânzile sunt stabilite prin hotărâre a Consiliului director, fiind diversificate în funcție de durată, cuantum, giranți și acoperirea în capital social, și variind (în prezent sunt între 7% și 17% anual, la sold. Există împrumuturi promoționale, pentru sume și cu perioade de rambursare fixe.

Mecanismul de funcționare: casa de ajutor reciproc atrage bani de la membrii săi sub formă de fond social și cotizații; acești bani sunt împrumutați către membri pe o perioadă de până la 60 de luni și se încasează o dobândă pentru banii împrumutați. Din acestă dobândă se plătesc cheltuielile de funcționare al CARului și dobânda către membrii care au depus bani.

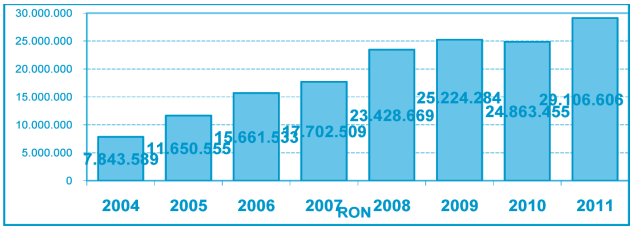
În acest scop, acordă dobânzi pentru depuneri la fondul social mai mari (între 7% și 7,5%, cu capitalizare) decât cele practicate de bănci pentru depozite, încearcă să stimuleze obiceiul de economisire în cadrul membrilor, de planificare financiară, în general. Chiar au creat un împrumut garantat 100% cu fondul social al membrului, fără giranți, la care dobânda plătită pentru folosirea banilor este mai mică decât cea plătită de CAR pentru fondul social. Acest împrumut, ciudat în aparență – împrumuți banii tăi și plătești dobândă la ei, este menit a ajuta oamenii să-și conserve economiile strânse cu greu. Ai reuşit să economiseşti o sumă, de care ai nevoie într-un moment de criză, o scoţi, plăteşti ce ai de plătit şi apoi nu mai ai nimic, trebuie să reiei procesul dificil al economisirii, te demotivezi. Împrumutând banii tăi, eşti mai apoi obligat să îi înapoiezi conform unui grafic, eşti obligat să îţi reconstitui tamponul pentru zile negre.

Conducerea CAR Faur ne-a spus că este un produs foarte bine primit şi apreciat tocmai pentru rolul său în disciplinare şi în formarea comportamentului de economisire. Sunt oameni care îşi ating în acest mod obiectivele de economisire. Depun o sumă la fondul social – să spunem 1.000 lei, apoi împrumută 1.000 lei prin acest produs, garantând doar cu fondul social, şi se obligă să plătească câte 100 lei lunar timp de 10 luni. La sfârşitul perioadei au 2.000 lei şi iar se împrumută şi îşi dublează fondul social. Folosesc creditul ca metodă de disciplinare a comportamentului de economisire pentru a atinge obiectivele financiare pe care şi le propun. Activităţile de creditare propriu-zis constituie scopul principal

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

al organizaţiei, prin aceasta facilitându-se accesul membrilor la finanţare în condiţii mai avantajoase decât cele oferite de instituţiile financiare clasice. Împrumuturile sunt aprobate în funcţie de capacitatea de plată a solicitantului, de fondul social propriu-zis, de giranţi, de istoricul plăţilor anterioare şi locul de muncă al membrului.

Volumul creditelor oferite membrilor a crescut considerabil în perioada 2004-2011



Graficul nr. 2. Evoluția volumului creditelor acordate membrilor (sold la sfârșitul anului)

În afara activităţii principale, de creditare, CAR Faur acordă membrilor săi o serie de servicii cu caracter social.

Coplata pentru servicii medicale. Începând cu 01.06.2011 s-a înfiinţat fondul pentru servicii medicale destinat membrilor (Iniţiativa a aparţinut unui participant la Adunarea generală). Acest fond este depersonalizat, nerambursabil, si se utilizează ca ajutor pentru coplata serviciilor medicale membrilor C.A.R. Se acordă o singură dată pe an un ajutor la cererea membrului, dacă face dovada în original a plaţii serviciilor medicale. Acordarea ajutorului pentru servicii medicale are ca scop fidelizarea membrilor C.A.R. Faur-IFN. În Adunarea generala din 26.03.2012 s-a hotarât ca ajutorul acordat la coplata serviciilor medicale pentru anul 2012 sa fie în suma de 30 lei. Ajutorul pentru servicii medicale se acordă membrilor care îndeplinesc următoarele condiţii:
a) au o vechime de peste 1 an;
b) au fondul social în suma de minim 500 lei, constituit cu cel putin 6 luni anterior acordării ajutorului.

CAR Faur a intenţionat să deschidă un cabinet medical propriu, dar a renunţat, întrucât spaţiul de care dispunea era

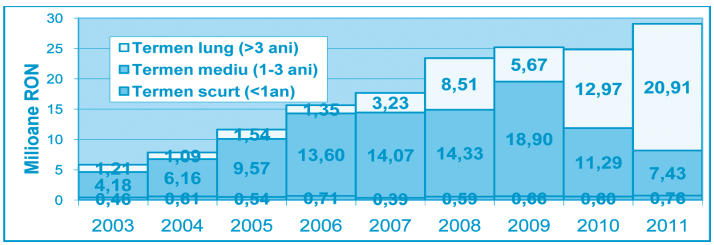
impropriu (la etaj, fără lift), iar cerinţele legale ce ar fi trebuit îndeplinite erau extrem de restrictive.

Ajutoare pentru boli grave. Tot în Adunarea generală din data de 26.03.2012 s-a aprobat acordarea unor ajutoare medicale pentru membrii cu boli grave, cuantumul acestora fiind între 100 şi 500 lei. Ajutorul se acordă cu aprobarea consiliului director, pe baza de cerere, cu acte doveditoare în original (se face copie xerox la sediu). Aceste ajutoare se acordă în limita fondului pentru servicii medicale existent.

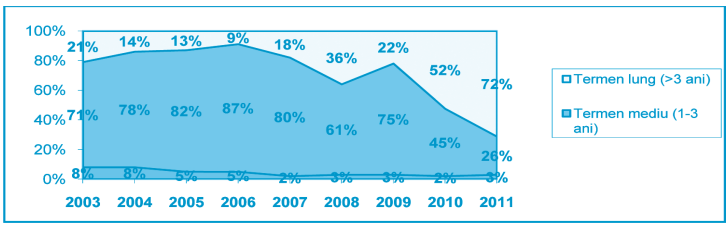
Ajutorul pentru deces. Fondul de ajutor de deces se constituie prin repartizări anuale din excedent în cuantumul prevăzut în buget şi aprobat de Adunarea Generală. Acest fond este depersonalizat şi se utilizează numai pentru acordarea de ajutoare nerambursabile urmaşilor membrilor decedaţi, se acordă la cererea persoanei care face dovada decesului şi a cheltuielilor efectuate cu înmormântarea. Din ajutorul acordat se reţin eventualele datorii ale decedatului către C.A.R. FAUR-IFN.

Date financiare

În perioada 2003-2011, structura împrumuturilor la sfârşitul anului a fost următoarea:



Graficul nr. 3: Evoluţia valorii împrumuturilor, 2002-2011[25]



Graficul nr. 4: Evoluţia structurii împrumuturilor, 2003-2011

[25] *Sursa: http://www.carfaur.ro/situatii-financiare, calcule proprii.*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Se poate observa că, începând din 2006 (dar şi mai pronunţat după 2009, mai ales în privinţa volumelor), a crescut ponderea împrumuturilor pe termen lung, în detrimentul celor pe termen mediu şi scurt.

Acest fapt indică o maturizare a CAR Faur. Casele aflate la început de drum au interesul să acorde împrumuturi pe termen scurt cât mai multor membri. Reuşesc în acest fel să atingă două obiective: mulţumesc mai mulţi membri (care vor aduce alţi membri) şi diminuează riscul (împrumuturile pe termen mai lung sunt mai comode, dar mai riscante).

Pe măsură ce puterea financiară a casei creşte, ea poate acorda împrumuturi pe perioade mai lungi, fapt care îi mulţumeşte pe membrii care acum pot împrumuta mai mulţi bani plătind aceeaşi sumă lunară şi pot să îşi îndeplinească obiective financiare mai mari. În afara veniturilor din activitatea de bază, CAR-ul obţine venituri economice din comisioanele PayPoint şi din chirii (în 2011, 673 lei, respectiv 30.475 lei). Serviciul PayPoint de plată a facturilor este oferit cu scopul de a uşura viaţa membrilor şi de a atrage noi membri. Chiriile provin din închirierea spaţiului excedentar din sediul principal al CAR Faur, achiziţionat cu câţiva ani în urmă.

Întrebări de reflecție

- Cum putem motiva oamenii să coopereze?
- Care considerați că sunt punctele forte ale CAR FAUR?
- Cum putem motiva oamenii, pentru a crede în potenţialul lor şi în valorile care le stau la dispoziţie?
- Identificați elementele care au contribuit la viabilitatea afacerii.
- Identificați câțiva indicatori de succes ai întreprinderii, atât sociali cât și economici și valorile acestora .
- Ce tip de întreprindere este CAR Faur? Ce model de afaceri are?

6.3. Asociația Casa de Ajutor Reciproc a Pensionarilor "OMENIA" BUCUREȘTI

Avem o mare răspundere față de pensionari și membrii de familie ai acestora.
(Declarația de principii a CARP Omenia)

Sediul central: Str. Amurgului nr.53, Sectorul 5, București
Telefon: 021/423.17.49
Fax:021/456.36.99
Website: http://www.carp-omenia.ro/

Forma de organizare

Asociația Casa de Ajutor Reciproc a Pensionarilor "OMENIA" București a luat ființă în primăvara anului 1952, iar în anul 1994 Ministerul Muncii a renunțat la a mai dirija casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, motiv pentru care Adunarea Generală din 25 iunie 1997 a hotărât constituirea asociației ca persoană juridică și în baza sentinței civile 24/PJ a Judecătoriei Sectorului 5 a fost înscrisă în Registrul asociațiilor și fundațiilor la nr.11/1997. În baza hotărârii Adunării Generale, la data de 31 mai 2000, judecătoria a emis sentința civilă pentru adoptarea denumirii, C.A.R.P. "OMENIA" Sector 5 București, CARP Omenia funcționează în baza prevederilor Legii 540/2002, Legii 502/2004, O.G. 26/2000 și Legii 246/2005.

Istoric

- **Proprietari / membri si angajați**

În prezent asociația are peste 30.000 de membri, pensionari și membri de familie ai acestora, fără venituri. Membrii din București sunt deserviți la sediul central și cele două puncte de lucru deschise în str. Batiștei nr.24, Sector 2 și Aleea Sandava nr. 2, Sector 6. Membri ai Asociației C.A.R.P. OMENIA București care au domiciliul actual la depărtare de sediul central sunt deserviți de casierii zonali.

Tip de personal	Număr în 2011
Personal angajat cu normă întreagă:	55
Personal angajat cu jumătate de normă:	66
Voluntari – în mod curent	Peste 30

O parte din personal este format din pensionari.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- **Locul organizației în cadrul economiei locale**

Casa de ajutor reciproc a pensionarilor Omenia a fost înființată cu scopul declarat de „întrajutorare mutuală și de protecție socială a membrilor săi." (Declarația de principii a CARP Omenia). Organizația își realizează misiunea socială prin acordarea de împrumuturi membrilor săi (care, datorită vârstei sunt nebancabili) și prin ajutoarele nerambursabile și serviciile sociale pe care le oferă acestora.

Managementul întreprinderii sociale

- **Conducere**

Adunarea Generală a Reprezentanților este forma supremă de conducere a organizației. Este formată din 106 reprezentanți, care, o dată la 5 ani aleg un Consiliu Director format din 5 membri, condus de Președinte, care are și rolul de Director General. Acesta conduce, în același timp și structura salariată și de voluntari a organizației. Activitățile desfășurate între două Adunări Generale sunt supravegheate de o Comisie de Cenzori formată din 3 membri. CARP Omenia este organizată în 3 departamente: Servicii Sociale, Administrativ și Contabilitate. Adunarea Generală a Reprezentanților este informată anual cu privire la realizarea obiectivelor propuse în anul anterior, aprobă sau respinge dările de seamă ale Consiliului Director și Comisiei de Cenzori, aprobă sau respinge Bilanțul organizației pe anul încheiat și descarcă de gestiune conducerea executivă, aprobă sau respinge Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul în curs, stabilește modul de utilizare a excedentului realizat sau de acoperire a pierderii. Cu ocazia acestor adunări generale anuale se pun la dispoziția membrilor datele financiare ale CARP. Bugetul de venituri și cheltuieli pentru anul în curs, stabilește modul de utilizare a excedentului realizat sau de acoperire a pierderii. Cu ocazia acestor adunări generale anuale se pun la dispoziția membrilor datele financiare ale CARP.

- **Obiectivul social, obiective de afaceri, evoluția în timp a acestor obiective**

Misiunea socială a unei entități devine vizibilă pornind de la prevederile statutului și terminând cu aplicarea propriu-zisă a acestora. Statutele reprezintă normele scrise care orientează activitatea unei case de reciproc a pensionarilor.

În cazul CARP Omenia există un document care precizează

clar activitățile și scopul entității, Declarația de principii.
Conform acestui document, CARP Omenia își propune să satisfacă în mod real nevoile membrilor săi, să ofere membrilor protecție socială și să colaboreze cu toate instituțiile pentru atingerea acestor deziderate.
„Avem o mare răspundere față de pensionari și membrii de familie ai acestora. Ne străduim să asigurăm membrilor noștri o protecție socială reală, folosind în mod judicios și eficient pârghiile de care dispunem: servicii la prețuri modice prin atelierele proprii, consultații juridice, consultații și asistență medicală, ajutoare nerambursabile în bani, alimente, medicamente, asistență socială la domiciliu, ajutoare pentru deces și împrumuturi cu dobânzi avantajoase. Nevoile membrilor noștri, în special ale celor cu venituri mici, persoane singure, persoane cu probleme sociale și de sănătate, cu dizabilități sunt satisfacute cu promptitudine."(Declarația de principii a CARP Omenia).
CARP Omenia are o strategie de dezvoltare multianuală pe care o implementează cu ajutorul unor planuri de acțiune anuală. Strategia urmărește 4 direcții de dezvoltare: capacitatea organizațională, infrastructură, servicii integrate pentru membri și relațiile cu alte organizații ale pensionarilor. Activitățile sociale se pot fi împărțite în două direcții distincte: ajutoare și servicii oferite membrilor. Ajutoarele (prestații) sunt acordate membrilor care au venituri mici, sau la un moment dat traversează o perioadă dificilă: intervenții chirurgicale, tratamente sau achiziționarea de ochelari. Alături de aceste momente dificile, există ajutoarele acordate iarna pentru încălzire sau achiziționarea de lemne de foc, astfel încât să fie posibilă depășirea acestor situații grele pentru membrii.
Serviciile sociale sunt oferite tuturor membrilor, prin facilitățile existente la nivelul CARP Omenia. Astfel, există cabinete medicale, frizerie și coafor, atelier de cizmărie, croitorie, ateliere de reparații diverse. Aceste activități sunt efectuate cu costuri subvenționate de CARP, astfel încât să fie accesibile membrilor.

- **Planificare activitate economică**

Activitatea principală a unui CARP este aceea de acordare de împrumuturi membrilor din fondul social constituit de aceștia. Pe lângă această activitate și din excedentul realizat din

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

efectuarea ei s-au dezvoltat o serie de servicii sociale și activități economice menite a crește nivelul de trai al membrilor. Serviciile/activitățile economice s-au înființat pe baza cererilor membrilor și au ca obiectiv principal creșterea bunăstării membrilor și nu realizarea de profit. Multe din ele nici nu reușesc să-și acopere cheltuielile din veniturile realizate, fiind susținute din excedentul din activitățile de creditare. Contabilitatea se realizează pe centre de costuri.

- **Tipuri de produse/servicii**

A. Ajutoare rambursabile și nerambursabile

1. Ajutoare rambursabile (împrumuturile)

Acestea constituie activitatea principală de ajutor reciproc pe care asociațiile de tip C.A.R.P. o desfășoară.

2. Ajutoare nerambursabile

În funcție de excedentului anului anterior se acordă și ajutoare nerambursabile pentru membrii aflați în dificultate. Acestea pot fi: ajutoare pentru tratament băi sau spitalizare (50 lei); ajutor social (50 lei); pâine gratuită; subvenționarea parțială sau totală a contravalorii pentru excursii, pelerinaje, bilete la spectacole, ajutor de deces (se acordă familiei decedatului, iar cuantumul se stabilește în funcție de vechimea în asociație).

B. Servicii sociale și de petrecere a timpului liber

C.A.R.P. Omenia deține mai multe tipuri de centre: Club, Bibliotecă, Centru de zi, Casă de odihnă la Pucioasa. Asociația este acreditată în oferirea de servicii sociale pentru pensionari, pentru serviciul social de asistență socială și medicală la domiciliu pentru persoanele de vârsta a treia nedeplasabile sau greu deplasabile.

C. Cabinete Medicale

Prin cabinetele medicale de medicină de familie, medicină dentară și geriatrie-gerontologie se asigură consultații și evaluare gratuită a afecțiunilor medicale prin spirometrie, audiometrie, osteodensitometrie, investigații primare de laborator etc.

D. Ateliere

La sediul CARP există mai multe spații în care se prestează servicii de frizerie, coafură, reparații încălțăminte, îmbrăcăminte, aparatură electronică și electrocasnică, instalații electrice și sanitare, lucrări de lăcătușerie și tâmplărie. O parte din aceste servicii se execută la domiciliul beneficiarului. Organizația oferă și servicii funerare.

E. Activități culturale și educative

Activitățile culturale constau în primul rând în organizarea de excursii la obiective turistice și lăcașe de cult, participări la spectacole și alte activități artistice. Costurile acestora sunt suportate parțial de către C.A.R.P. În ceea ce privește activitățile cultural-artistice, membrii pot participa la cenacluri literare, campionate de șah și table, scenete, recitaluri etc.

F. Puncte de desfacere. Alte servicii şi comerţ cu amănuntul
CARP Omenia are deschis un magazin social pentru distribuirea alimentelor de bază, 3 puncte de distribuție a laptelui proaspăt și un magazin Hofigal pentru distribuția de produse naturiste la preț de aprovizionare, fără adaos comercial.

- **Distribuția profitului/excedentului**

CARP Omenia este o organizație neguvernamentală nonprofit care are drept scop întrajutorarea membrilor. Excedentul realizat din activitățile efectuate se distribuie conform hotărârii Adunării Generale a Reprezentanților pentru fondul de rezervă, care să asigure sustenabilitatea organizației, și pentru finanțarea serviciilor sociale. Serviciile sociale oferite de asociație joacă un rol din ce în ce mai important în viața membrilor pe măsură ce implicarea statului scade.

- **Raportare – transparență**

Raportarea are loc lunar, în fața președintelui și a comisiei de cenzori, și anual în fața Adunării generale (Adunarea reprezentanților). În fiecare din aceste întâlniri sunt prezentate rapoartele pe perioada anterioară (lună sau an) și se trasează măsurile pentru perioada următoare. În cazul raportării către Adunarea generală, este întocmit și prezentat în vederea aprobării bugetul pentru anul următor.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Acest buget poate suferi modificări, în funcție de situația CARP-ului de la un anumit moment dat și a nevoilor/ necesităților identificate.
CARP Omenia nu realizează un raport care să fie distribuit în formă tipărită către membrii, însă informațiile și deciziile sunt comunicate membrilor de către șefii de sucursale.
Pentru creșterea transparenței, conducerea CARP a creat o televiziune online: Omenia TV unde sunt difuzate inclusiv ședințele Consiliului Director.

- **Relația cu comunitatea – factorii interesați din comunitate**

CARP Omenia face parte din Federația Omenia , formată din 139 de asociații de tip C.A.R.P și care cumulează un total de aproximativ 1.400.000 de membri. O prioritate pentru asociație este întărirea legăturilor cu alte organizații ale pensionarilor. Organizația colaborează cu Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, cu Fundația United Way România, cu Asociația Națională pentru Protecția Consumatorilor și Promovarea Programelor și Strategiilor din România, Filiala de Cruce Roșie a Sectorului 5, Fundația Principesa Margareta a României, Fundația Mereu Aproape, Primăria Sectorului 5, Fundația Crucea Alb-Galbenă, C.M.A. Laboratoare – Pajura.

Descrierea activității economice:

Acordarea de împrumuturi este activitatea de bază a CARP. Împrumuturile sunt acordate din fondul social constituit pe baza depunerilor de cotizații de către membrii. Valoarea împrumuturilor oferite este determinată de valoarea cotizației depuse de fiecare membru la fondul social. Scopul principal al acordării de împrumuturi este întrajutorarea reciprocă a membrilor. Marea majoritate a sumelor încasate din dobânzi sunt folosite pentru subvenționarea activităților de asistență socială și a compensării parțiale a serviciilor cu tarif redus. Membrilor li se acordă împrumuturi cu rambursare între 6 și maxim 24 rate lunare consecutive, practicând o dobanda efectivă de 14% pe an, care se reține, de regulă, anticipat. Pentru împrumuturi cu dobânda achitată eșalonat, aceasta este mai mare. Pentru contractarea unui împrumut de până la 1.000 lei, cotizația trebuie să fie de 1/4 din suma solicitată, iar pentru fiecare fracțiune de 750 lei din împrumut este necesar

câte un girant, din care cel puțin unul sa fie pensionar. Pentru împrumuturi mai mari de 1.000 lei, cotizația trebuie să fie de 1/3 din suma solicitată, iar pentru fiecare fracțiune de 750 lei din împrumut este necesar câte un girant, de preferință pensionari. Se acordă împrumuturi de 2 până la 4 ori mai mari decât fondul social al membrului. Se acordă în medie 1400-1500 împrumuturi lunar. 70% dintre acestea au valoarea de până în 1.000 lei. Activitățile economice de tipul atelierelor, magazinelor etc. nu sunt gândite pentru obținerea de profit. De altfel, situațiile financiare arată rezultat 0 la activitățile economice.

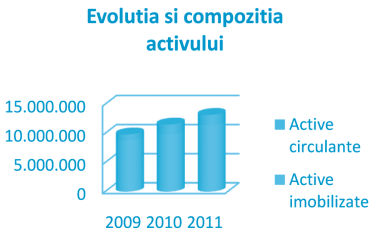
Date financiare

Pentru o conducere cât mai eficientă și care să asigure atingerea obiectivelor propuse prin strategia multianuală și planul de acțiune anual, managementul folosește mai mulți indicatori: o serie de indicatori economici pentru măsurarea eficienței activității și o serie de indicatori sociali pentru a măsura impactul social al activității proprii asupra vieții membrilor: Indicatori economici

- *Situația debitorilor în curs de urmărire – pentru împrumuturile acordate*
- *Valorile coeficientului de risc*
- *Diferența între disponibilități și riscuri*
- *Dinamică lunară a ponderii procentuale a salariilor și a contribuției unității în totalul veniturilor.*
- *Evoluția comparativă a încasărilor și plăților*
- *Creșterea netă anuală*
- *Bonitate financiară*
- *Solvabilitate*
- *Valoarea excedentului reinvestit în programele sociale*
- *Ponderea ajutoarelor financiare acordate în totalul cheltuielilor*
- *Costul serviciilor medicale acordate în totalul cheltuielilor efectuate*
- *Costurile lunare / beneficiar asistat la domiciliu*
- *Indicatori sociali*
- *Numărul de beneficiari ai serviciilor medicale;*
- *Numărul de ajutoare financiare acordate într-o lună*
- *Numărul de beneficiari ai serviciilor dezvoltate în cadrul atelierelor de reparații, coafor, frizerie, coafor, croitorie.*

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- *Numărul de activități noi la care participă persoanele vârstnice;*
- *Numărul beneficiarilor asistați la domiciliu*
- *Numărul de beneficiari implicați în activitățile de socializare ca procent din totalul beneficiarilor de servicii sociale dintr-o lună.*



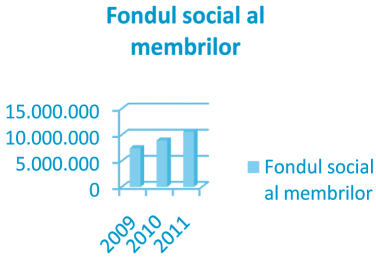
Observăm o creștere a activului în cei trei ani analizați, datorită crizei economice și a înrăutățirii condițiilor de trai a persoanelor vârstnice, tot mai mulți pensionari fiind forțați să se adreseze CARP pentru a putea face față cheltuielilor zilnice.

Accentul în CARP Omenia începe să se mute din zona de împrumuturi spre zona de servicii sociale sub presiunea nevoilor membrilor, după cum vedem din evoluția descendentă a excedentului. Totuși, managementul prudent, urmărind în același timp satisfacerea nevoilor membrilor, cât și stabilitatea instituției, a condus la creșterea valorii nete, a averii instituției, cât și a capitalurilor proprii, bani care pot fi folosiți fără costuri pentru a produce venituri care să acopere atât costurile de operare, cât și costurile cu serviciile sociale din ce în ce mai cerute.

Valoarea neta, capitalul propriu si excedentul

	2009	2010	2011
Excedent	323.142	353.268	113.235
Capitaluri proprii	1.860.757	2.194.426	2.307.661
Total active minus datorii	9.713.566	11.402.005	12.960.884

Tendința fondului social al membrilor este crescătoare. Numărul de membri a crescut semnificativ în ultima perioadă ajungând la 30.000, iar faptul că fiecare membru este obligat să cotizeze cu 1% din pensie la fondul social și necesitatea deținerii de fond social pentru a putea accesa un împrumut au condus la creșteri ale fondului social. Un indicator social urmărit de conducerea CARP este cel al evoluției numărului de membri: număr de înscriși minus număr de retrași.



Întrebări de reflecție

- Cum putem aduce noi membri cotizanți în organizație?
- Ce servicii le putem oferi membrilor pentru a-i fideliza?
- Cum putem motiva oamenii, pentru a crede în potenţialul lor şi în valorile care le stau la dispoziţie?
- Identificați elementele care au contribuit la viabilitatea afacerii

6.4. Fundația de Dezvoltare Locală "SPERANȚA"

Muncește întotdeauna din pasiune și nu te lasă descurajat de cei din jurul tău!
Daca ei nu au reușit, asta nu înseamnă că ție ți se va întâmpla la fel!

Sediu social: Str. Ștefan cel Mare, nr. 48, 615200, Târgu Neamț, jud. Neamț
Adresa corespondență/Punct de lucru:
Str. Slt Radu Teoharie, nr.2, Târgu Neamț, judetul Neamț, cod 615200
Tel / Fax: 0233 / 791 554
E-mail: office@fundatiasperanta.ro / fdlsperanta@yahoo.com
Website: www.fundatiasperanta.ro

Forma de organizare

Fundația de Dezvoltare Locală "Speranța" este o organizație neguvernamentală, non-profit și apolitică, înființată în 8 mai 1995, în baza Legii 21/1924, la inițiativa a 21 membri fondatori – reuniți inițial într-un Consorțiu Local reprezentativ la nivel de comunitate. Scopul inițial al fundației a fost sprijinirea șomerilor și a altor grupuri dezavantajate din zonă. În anul 2001, fundația și-a lărgit domeniul de activitate shimbându-și și numele în Fundația de Dezvoltare Locală "Speranța", statutul său fiind modificat în baza Ordonanței Guvernului nr.26/2000.

Istoric

- **Proprietari / membri si angajați**

În tabelul de mai jos se poate observa evoluția numărului de membri și angajați din anul 2005 până în 2011:

Anul	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Membri	31	31	32	56	47	42
Angajați	62	52	60	74	72	71

Tabel nr. 1 – Evoluția numărului de membri și a numărului de angajați ai fundației

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

Conform statutului fundației, orice persoană care solicită înscrierea și este acceptată cu majoritate de voturi de Adunarea Generală, obține statutul de membru al fundației.
În anul 2008 se observă o ușoară creștere a numărului de membri - unii din noii angajați solicitând și înscrierea ca membri. Pe de altă parte, datorită faptului că o parte din membrii fundației absentau regulat la sedințele Adunării Generale șiadoptarea unor hotărâri conform statutului devenea tot mai dificil de realizat, în iunie 2010, Adunarea Generală a hotărât, pe lângă alte modificări ale statutului, includerea unei noi prevederi, și anume: membrii fundației care absentează nemotivat la două ședințe consecutive ale Adunării Generale își pierd calitatea de membru al fundației. Așa se explică scăderea numărului de membri în anul 2011.
În ceea ce privește numărul de angajați ai fundației, acesta a crescut constant de la an la an. Prima creștere semnificativă a fost în anul 2005 odată cu înființarea Centrului de Integrare și Terapie Ocupațională pentru persoane cu dizabilități (19 septembrie 2005). O altă creștere a numărului de angajați s-a înregistrat în anul 2007, prin înființarea unității protejate. Începând cu anul 2008, fundația a înregistrat o reducere a finanțărilor/proiectelor și asigurarea continuității unor activități/servicii a devenit tot mai dificilă. Unii din angajații de pe activitățile non-profit au părăsit organizația, și în schimb, alții noi au intrat în special datorită dezvoltării activității economice a unității protejate. În anul 2010, Adunarea Generală a numit un alt Consiliu Director și a adus noi modificări în statutul fundației. Pe fondul crizei economice și al ineficienței unor activități/servicii, noul board de conducere a decis o restructurare majoră și o reorganizare a departamentelor fundației, acțiune ce a condus la restructurări de personal. Totuși, per total fundație, se observă că numărul de angajați a continuat să crească - aceasta ca urmare a dezvoltării serviciilor sociale oferite de C.I.T.O. și a dezvoltării și diversificării activității unității protejate.

- **Locul organizației în cadrul economiei locale**

Prin proiectele derulate, activitatea Fundației de Dezvoltare Locală “Speranța” a avut în principal, ca arie de acoperire,

orașul Tîrgu Neamț și comunele învecinate. Din acest punct de vedere, fundația a fost și este considerată una din cele mai reprezentative organizații neguvernamentale din zona orașului Tîrgu Neamț și chiar din județul Neamț. Odată cu înființarea Centrului de Integrare și Terapie Ocupațională pentru persoanele cu dizabilități (C.I.T.O.) și a unității protejate, fundația a devenit unul din reperele importante ale economiei sociale, nu numai la nivel de comunitate ci și regional și național, unele din activitățile și proiectele sale extinzându-se la nivel de regiune nord-est. Beneficiarii serviciilor sociale provin în principal din orașul Târgu Neamț și comunele învecinate orașului Târgu Neamț sau /și județului Neamț. În schimb, clienții unității protejate, sunt nu numai din comunitate ci o mare parte dintre ei din toată regiunea nord-est, unii chiar din altă regiune.

Managementul întreprinderii sociale

- **Conducere**

Organele de conducere ale fundației sunt: Adunarea Generală, Consiliul Director și Președintele. Adunarea Generală este compusă din numărul total de membri aderenți - în prezent 35 membri. Adunarea Generală se întrunește anual sau în ședințe extraordinare de câte ori situația o impune. Consiliul Director are în componență 5 membri: un președinte, 2 vicepreședinți, secretar și contabil șef. Președintele Consiliului Director este și președintele fundației. Prin statutul fundației sunt stabilite responsabilitățile/ atribuțiile organelor de conducere. Activitatea fundației este controlată de un cenzor sau auditor extern.

- **Obiectivul social, obiective de afaceri, evoluția în timp a acestor obiective**

Dacă inițial, la înființare, obiectivul social al fundației a fost de sprijinire a șomerilor și altor grupuri defavorizate, în timp, odată cu modificările aduse statutului și denumirii fundației, și obiectivul său social a suferit unele modificări în sensul că a devenit unul mult mai cuprinzător, atât ca arie geografică cât și ca grup țintă. Misiunea actuală a fundației este definită astfel: Prin creșterea gradului de conștientizare și sensibilizare a comunității locale, căutăm să o implicăm în găsirea de soluții viabile pentru a rezolva

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

nevoile și a îmbunătăți calitatea vieții persoanelor vulnerabile. Toate proiectele derulate și acțiunile întreprinse, fie că sunt de natură economică (comercială) fie strict de natură socială, concură la îndeplinirea obiectivului social al fundației și, în final, conduc la viziunea definită de organizație: O comunitate implicată, responsabilă și incluzivă.

La baza întregii activități desfășurate pentru îndeplinirea obiectivului social stau valorile organizației: dăruire, respect, devotament, solidaritate, pasiune, profesionalism, responsabilitate Activitățile economice desfășurate au fost cele care au asigurat permanent sustenabilitatea financiară a organizației, susținerea serviciilor sociale și cofinantarea proiectelor derulate de fundație atât în domeniul social cât și cel al protecției mediului, contribuind implicit la realizarea misiunii sociale a organizației. Activitățile economice în sine sunt principalele instrumente de îndeplinire a misiunii sociale, prin suportul pe care îl oferă și locurile de muncă pe care le crează pentru persoanele aparținând grupurilor vulnerabile.

În prezent, pentru îndeplinirea misiunii sale sociale, Fundația de Dezvoltare Locală "Speranța" desfășoară următoarele activități:

- **Centru de Integrare și Terapie Ocupațională pentru persoane cu dizabilități (C.I.T.O.):** Scopul C.I.T.O. este creșterea gradului de integrare socio-profesională și de abilitare pentru trai independent a persoanelor cu dizabilități din orașul Tîrgu Neamț și comunele limitrofe.

Beneficiarii sunt persoane cu dizabilități cu vârsta între 17-54 ani, cu grad mediu și accentuat de handicap, aflate în familii sau provenite din școli speciale și centre de plasament. În prezent, centru oferă gratuit servicii unui număr de 35 persoane cu dizabilități.

Serviciile centrului, acreditate de Ministerul Muncii Protecției Sociale și Familiei, sunt:

- Consiliere psihologică și juridică pentru persoanele cu dizabilități și familiile acestora;
- Testare aptitudini/funcții motrice, evaluare, orientare și formare profesională;
- Instruire și pregătire vocațională prin activități de terapie ocupationala;

- Consiliere și sprijin pentru încadrarea pe piața liberă a muncii sau în unități protejate precum și pentru menținerea locului de muncă;
- Recuperare, reabilitare fizică și asistență socio-medicală.

• Servicii acreditate MMFPS – A.N.O.F.M. Din data de 5 martie 2012, fundația a obținut acreditarea MMSF- Agenția Pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț pentru prestarea serviciilor: informare și consiliere pe piața muncii, mediere a muncii pe piața internă.

• **Servicii acreditate MMFPS – A.N.O.F.M.** Din data de 5 martie 2012, fundația a obținut acreditarea MMSF- Agenția Pentru Ocuparea Forței de Muncă Neamț pentru prestarea serviciilor: informare și consiliere pe piața muncii, mediere a muncii pe piața internă.

• Proiecte în comunitate în domeniul protecției mediului, turismului ș.a.

• Campanii desfășurate în comunitate în scopul ajutorării persoanelor/ familiilor vulnerabile sau aflate în situații de risc.

• Planificare activitate economică

Activitățile economice desfășurate în prezent de fundație sunt cursurile de formare profesională continuă a adulților și activitatea de producție și prestările de servicii ale unității protejate și întreprinderii sociale de inserție profesională. Ponderea majoră a activității economice o deține însă activitatea economică a unității protejate - actuală Secție „IMPACT PLUS". Activitatea economică a unității protejate este încorporată în activitatea organizației și este legată de de serviciile sociale oferite de Centru de Integrare și Terapie Ocupațională pentru persoanele cu dizabilități. Unitatea protejată folosește aceași infrastructură (clădire), este structurată pe 5 ateliere similare cu activitățile de terapie ocupațională, are dotări separate, angajați distincți de serviciile sociale, gestiune separată, cont separat în bancă, contabilitate distinctă și contribuie proporțional la plata cheltuielilor cu utilitățile, întreținere.

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

- Secția IMPACT PLUS – unitate protejată autorizată de Ministerul Muncii, Protecției Sociale și Familiei

În luna iunie 2007 a fost înființată Secția ”IMPACT”, prima unitate protejată din județul Neamț autorizată cf. Legea 448/2006. A apărut ca o necesitate firească de a asigura o continuitate și finalitate a procesului de instruire vocațională realizat în atelierele C.I.T.O., în condițiile în care plasarea pe piața liberă a muncii a beneficiarilor s-a dovedit a fi aproape imposibilă iar resursele organizației erau limitate. În martie 2011, activitatea Secției IMPACT a fost preluată și extinsă ca obiect de activitate de Secția ”IMPACT PLUS”, o nouă unitate protejată autorizată conform legii.

Misiunea socială a unității protejate este:

Oferirea unei alternative de ocupare și reintegrare în comunitate persoanelor cu dizabilități ce nu pot fi angajate pe piața liberă a muncii. Misiunea unității protejate este corelată cu cea a fundației, fiind sinergice, creând valoare socială adăugată, generând valoare economică și contribuind la susținerea serviciilor sociale și cofinanțarea proiectelor organizației. În prezent, Secția ”IMPACT PLUS” are un număr de 19 angajați din care, 9 sunt persoane cu dizabilități. Persoanele cu dizabilități angajate în unitatea protejată provin în principal din rândul beneficiarilor serviciilor sociale oferite de C.I.T.O. care au parcurs un program de evaluare, orientare profesională și instruire vocațională în cadrul atelierelor centrului.

Angajarea în unitatea protejată a persoanelor cu dizabilități și adaptarea/ integrarea acestora este mult mai ușoară datorită faptului că aceștia au fost instruiți în prealabil pe același profil de activitate, sunt familiarizați cu locul de muncă, cu colectivul și au asigurate accesibilitățile și adaptarea la locul de muncă. Pentru menținerea locului de muncă, persoanele cu dizabilități beneficiază în continuare, gratuit, de suport: consiliere psihologică, consiliere juridică, flexibilitatea programului de lucru, adaptarea sarcinilor de lucru la posibilitățile lor reale și tipul de dizabilitate, transport gratuit/subvenționat de IS, activități de socializare/recreere.

• **Centru de formare profesională continuă a adulților - autorizat CNFPA** (Consiliul Național de Formare Profesională Continuă a Adulților) pentru 7 cursuri de calificare, 4 cursuri de inițiere și 2 cursuri specializare. Aceste cursuri de formare profesională a adulților se adresează pentru șomeri, angajați, persoane care dețin o calificare și doresc să se recalifice în meserii cautate pe piața muncii, numărul persoanelor care au obținut certificate de calificare sau absolvire la aceste cursuri ridicându-se la 800 de persoane, din anul 2000 până în prezent.

• **S.C. „IMPULS ART TN SRL" – întreprindere socială de inserție profesională** În luna iunie 2011, în urma câștigării unui premiu de 20.000 euro în cadrul competiției naționale „Beneficii economice din investiții sociale" organizată de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, valorificând informațiile din planul de afaceri realizat cu sprijinul NESsT, fundația a înființat întreprinderea socială de inserție profesională S.C. IMPULS ART TN S.R.L.,localizată în satul Bălțătești la cca 13 km de orașul Tîrgu Neamț. Asociatul unic al firmei este fundația. Ideea înființării întreprinderii sociale s-a născut în urma realizării unui studiu de marketing în comuna Bălțătești, județul Neamț, pe raza căreia se află o stațiune de tratament unde vin anual peste 2000 de persoane din toată țara. Studiul a scos în evidența faptul că 46% din persoanele care vin în această stațiune și-ar dori să achiziționeze produse tip „souvenir„ iar 30 % dintre aceștia au motivat că nu au găsit sau nu au avut de unde să cumpere astfel de produse.

Întreprinderea are ca obiect de activitate fabricarea produselor manufacturiere, orientarea principală fiind spre produse de artizanat, cadouri, souveniruri. În cadrul întreprinderii au fost angajate 9 persoane din care, 7 persoane provenind din grupuri vulnerabile: șomeri de lungă durată, persoane peste 45 de ani aflate în căutarea unui loc de muncă, tineri absolvenți care nu și-au putut găsi un loc de muncă după terminarea studiilor. În condițiile în care în România nu există o lege privind economia socială/antreprenoriatul social, întreprinderile sociale de inserție sau timp să asigure și inserția socială a persoanelor vulnerabile,

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

fără a beneficia de nici un fel de facilitate fiscală sau suport financiar din partea autorităților statului.

- **Distribuția profitului/excedentului**

Excedentul activității economice este repartizat, după caz, pentru susținerea financiară a serviciilor sociale oferite de C.I.T.O., pentru programe de integrare profesională a persoanelor cu dizabilități sau pentru cofinanțarea altor proiecte inițiate și derulate de fundație în comunitate.

- **Raportare – transparență**

Anual, fundația realizează rapoarte de activitate pe care le prezintă în Adunarea Generală, le distribuie partenerilor, colaboratorilor și tuturor factorilor interesați, le publică pe website-ul fundației. În afara acestor rapoarte anuale, fundația realizează și înaintează rapoarte și informări periodice și anuale tuturor finanțatorilor (MMPSF, Consiliu Local etc) prezentând activitățile desfășurate, cine a beneficiat de serviciile oferite, rezultate obținute și impact social, justificări ale cheltuielilor efectuate. Deasemeni, în fiecare an, fundația organizează evenimente menite să asigure transparența activității, a rezultatelor obținute: „Ziua Porților Deschise", „Gala Actorilor Sociali" sau campanii menite să promoveze aspectele de responsabilitate socială și față de mediu în care se implică: campania anuală „Dă mai departe" (unitatea protejată donează 10% din încasările realizate în luna decembrie din vânzarea lumânărilor decorative pentru oferirea, în preajma sărbătorilor de iarnă, a unor ajutoare financiare copiilor săraci cu rezultate foarte bune la învățătură sau de pachete cu alimente familiilor nevoiașe din comunitate).

Descrierea activității economice:

În prezent, activitatea de producție și prestări servicii a Secției "IMPACT PLUS" cuprinde 5 ateliere:

1. **Atelierul de confecții textile** are în dotare 2 mașini industriale de cusut, o mașină de surfilat, o mașină de brodat, și 3 mașini de cusut de uz casnic. În cadrul acestui atelier se execută produse de complexitate redusă pentru spitale, hoteluri, restaurante și pensiuni, internate și cantine școlare, instituții publice dar și pentru alți clienți persoane juridice sau fizice.

Descrierea activității economice:

În prezent, activitatea de producție și prestări servicii a Secției "IMPACT PLUS" cuprinde 5 ateliere:

1. **Atelierul de confecții textile** are în dotare 2 mașini industriale de cusut, o mașină de surfilat, o mașină de brodat, și 3 mașini de cusut de uz casnic. În cadrul acestui atelier se execută produse de complexitate redusă pentru spitale, hoteluri, restaurante și pensiuni, internate și cantine școlare, instituții publice dar și pentru alți clienți persoane juridice sau fizice. Dintre produsele realizate amintim: lenjerii de pat, fețe de masă, naproane, ancare, halate, salopete, șorțuri, saci pentru lenjerie, steaguri, fanioane, prosoape și mănuși de bucătărie, eșarfe, sacoșe. La cererea clienților, produsele pot fi personalizate în cadrul atelierului de serigrafie al unității protejate.

2. **Atelierul de serigrafie** dispune ca dotare de un carusel manual cu patru paleți, în 4 culori, o masă serigrafică semiautomată, cuptor de uscare, site serigrafice. În cadrul atelierului se realizează imprimerie pe diferite materiale (textile, lemn, PVC, hârtie), de la personalizări în serie a diferitelor confecții textile (steaguri, fanioane, sacoșe, pijamale, echipamente de lucru, tricouri, șepci etc), la inscripționări de pixuri, brichete, invitații de nuntă, plicuri, lucrări de diplomă/licență ș.a. Clienții serviciilor de serigrafie sunt în principal firmele cu care unitatea protejată are încheiate acorduri de parteneriat în baza art. 78 din Legea 448/2006, republicată însă și alți clienți din categoria firmelor mici, instituții publice/de învățământ sau persoane fizice contribuie la sustenabilitatea acestui atelier.

3. **Atelierul de producție publicitară & legătorie-birotică** are în dotare 2 copiatoare color, un copiator alb-negru, un printer-cutter, o ghilotină electrică, presă de transfer termic, mașină de biguit, mașină de îndosariat cu spire și inele, mașină de plastifiat, 2 calculatoare, licențe software pentru programele de grafică utilizate. În cadrul acestui atelier se execută o gamă extrem de diversificată de produse și servicii, fiind unul din cele mai profitabile ateliere ale unității protejate.

4. **Atelierul de producție lumânări decorative** are în portofoliu peste 70 de modele de lumânări decorative. Comercializarea acestora se face în principal de la sediu sau ambulant, la obiectivele turistice din zonă dar și prin intermediul unor

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

magazine cu care colaborăm. În preajma sărbătorilor de Paști sau Crăciun, unele firme le achiziționează pentru cadouri oferite angajaților.

5. **Atelierul de decorațiuni & aranjamente diverse** realizează produse de tip manufacturier: felicitări, mărtișoare, tablouri decorative, aranjamente din flori uscate și în combinație cu lumânări decorative, pungi de hârtie.

În afara activităților de producție și prestări servicii prezentate mai sus, unitatea protejată este autorizată și desfășoară următoarele activități de comerț:

- Vânzări/intermedieri cu produse și echipamente industriale și neindustriale, produse agricole, alimentare și nealimentare, materii prime diverse, produse și echipamente de protecția muncii și PSI, produse igienico-sanitare și de curățenie, echipamente birotică &IT, alte produse și echipamente; gestionarea comenzilor, ambalarea, etichetarea, sortarea, reambalarea, transportul, etc;
- Comerț cu produse proprii, gestionarea comenzilor, ambalarea, etichetarea, transportul.
- Alte activități economice permise de lege.

Anul	2007	2008	2009	2010	2011
Nr. total de angajați, din care:	9	11	11	14	19
- persoane cu dizabilități	6	7	6	7	12

Tabel nr.2 – Evoluția numărului de angajați a unității protejate din cadrul fundației

Unitatea protejată avea la sfârșitul anului 2011 un număr de 76 de contracte comerciale și acorduri de parteneriat încheiate cf. art.78 din Legea 448/2006, cu instituții publice și firme private din Regiunea Nord-Est și nu numai. În anul 2011, unitatea protejată a avut un număr de aproape 200 clienți - persoane juridice și fizice care au cumpărat produsele și serviciile noastre. Populația, agenții economici și instituțiile publice au devenit receptivi și deschiși în a cumpăra serviciile și produsele noastre, unii dintre ei alăturându-se campaniilor desfășurate de fundație în comunitate. Unitatea protejată se auto-finanțează complet și, în plus, asigură 20-30% din resursele necesare susținerii serviciilor sociale.

Anul	2007	2008	2009	2010	2011
Cifra de afaceri	334142	485976	632153	744815	965865

Tabel nr.2 – Evoluția cifrei de afaceri a unității protejate din cadrul fundației

Sursa	**2010** (RON)	**2011** (RON)
• Granturi nerambursabile - din surse de finanțare publice – europene, autorități publice centrale sau locale	*101158.35*	*1977.24*
• Granturi de la fundații private	*19649.33*	*21357.84*
• Sponsorizări	*33512.50*	*9041.00*
• Activități economice (vânzare de produse sau servicii cu bucata, pe bază de contract, servicii prestate, vânzare de mărfuri, producție stocată, cursuri de calificare/specializare)	*765865.63*	*1003019.12*
• Direcționarea a 2% din impozitul pe venit	30998.80	10358.37
• Alte venituri (resurse de la bugetul de stat, resurse de la bugetul local, din activități ocazionale)	152000.38	214541.22
VENITURI TOTALE	**1103184.99**	**1260294.79**

Întrebări de reflecție

- Cum putem motiva oamenii să coopereze?
- Cum putem motiva oamenii, pentru a crede în potenţialul lor şi în valorile care le stau la dispoziţie?
- Cum putem integra întreprinderea mai bine în piața locală și în comunitatea locală?
- Identificați elementele care au contribuit la viabilitatea afacerii
- Identificați câțiva indicatori de succes ai întreprinderii, atât sociali cât și economici și valorile acestora.
- Ce tip de întreprindere este FDL Speranța? Ce model de afacere are?

© Fundaţia pentru Dezvoltarea Societăţii Civile

www.ies.org.ro

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013,
Investește în oameni!

Proiect: PROMETEUS – Promovarea economiei sociale în România prin cercetare, educație și formare profesională la standarde europene ID: 57676

Editor: Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile

Data publicării: octombrie 2012

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României

Institutul de Economie Socială
București, sector 2, Bld. Nerva Traian, nr. 21
Tel.: +40-21-310 01 77/81/82/83, Fax.: +40-21-310 01 80
Email: ies@ies.org.ro, Web: www.ies.org.ro

ISBN 978-973-156-044-1