



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 5 „Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității”

Operațiunea: „Reducerea numărului de comunități marginalizate (roma și non-roma) aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din orașe cu peste 20.000 locuitori, cu accent pe cele cu populație aparținând minorității roma, prin implementarea de măsuri/operațiuni integrate în contextul mecanismului de DLRC”

Proiect selectat de GAL Gârcini în cadrul SDL – Etapa a III-a a mecanismului DLRC AP 5/ PI 9.vi/ OS 5.1 – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului: **“START - Antreprenor în Gârcini”**

Contract nr. POCU/717/5/1/149156

ANTREPRENOR ÎN ECONOMIE SOCIALĂ Suport de curs

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Cuprins

CAP 1. Noțiuni introductive privind întreprinderile sociale	3
CAP 2. Realizarea studiului de fezabilitate	9
CAP 3. Elaborarea unui plan de afaceri	14
CAP 4. Gestionarea activitatii sociale	25
CAP 5. Statutul de întreprindere socială	32
CAP 6. Reprezentarea organizației în relațiile externe	35
CAP 7. Comunicarea în întreprinderea socială	38
CAP 8. Promovarea antreprenoriatului social	42
CAP 9. Aplicarea normelor de protecție a mediului	43
CAP 10. Aplicarea normelor de sănătate și securitate în muncă	44
CAP 11. Utilizarea TIC, Dezvoltarea Durabilă, Inovarea Socială, Egalitatea de șanse și nondiscriminarea, Promovarea egalității între femei și bărbați în antreprenoriat	45
Bibliografie:	55
Model Plan de Afacere pentru start-up-uri (Anexa 1)	56

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

CAP 1. Noțiuni introductive privind întreprinderile sociale

Economia sociala (numita și „economie solidara” sau „al treilea sector”) s-a dezvoltat din necesitatea de a găsi soluții noi, inovatoare unor probleme sociale, economice sau de mediu ale comunităților și pentru satisfacerea nevoilor membrilor comunității care sunt ignorate sau insuficient acoperite de sectorul public sau privat.

Economia sociala include forme diverse de organizare și/sau juridice cum ar fi: cooperativele, asociațiile, fundațiile, casele de ajutor reciproc ale salariaților și ale pensionarilor, diferite tipuri de societăți etc. Deși există diferențe de la țară la țară, peste tot în Uniunea Europeană există entități comparabile care au aceleași caracteristici, chiar dacă acestea nu sunt descrise ca făcând parte din „economia sociala” și nu sunt reglementate juridic în toate statele membre.

Scopul principal al economiei sociale, în comparație cu scopul economiei de piață, nu este obținerea de profit, ci constă în îmbunătățirea condițiilor de viață și oferirea de noi oportunități pentru persoanele dezavantajate sau făcând parte din categorii vulnerabile.

Economia sociala acordă **prioritate** unui model de întreprindere (întreprindere de economie socială) care nu se poate caracteriza prin dimensiuni sau prin sectoarele în care își desfășoară activitatea, ci prin respectarea unor valori comune printre care se numără:

- suprematia participării actorilor sociali, a persoanei și a obiectivelor sociale asupra capitalului;
- apararea și aplicarea principiului solidarității și al responsabilității;
- comuniunea între interesele membrilor utilizatori și interesul general;
- controlul democratic exercitat de membrii organizației / întreprinderii;
- adeziunea voluntară și deschisă;
- autonomia de gestiune și independenta față de autoritățile publice;
- alocarea celei mai mari părți a excedentului pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și de furnizare de servicii membrilor în conformitate cu interesul general.

În același timp, întreprinderile de economie socială joacă un rol important în sprijinirea obiectivelor stabilite prin politicile guvernamentale, astfel:

- ajutând la creșterea productivității și competitivității;
- contribuind la dezvoltarea unei societăți inclusive și participative;
- încurajând și abilitând membrii comunității să participe la rezolvarea unor probleme locale;
- oferind o nouă modalitate de furnizare a serviciilor publice.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Definitia economiei sociale.

Conform art. 2 din Legea nr. 219/2015, economia sociala reprezinta ansamblul activitatilor organizate independent de sectorul public, al caror scop este sa serveasca interesul general, interesele unei colectivitati si/sau interesele personale nepatrimoniale, prin cresterea gradului de ocupare a persoanelor apartinand grupului vulnerabil si/sau producerea si furnizarea de bunuri, prestarea de servicii si/sau executia de lucrari.

Economia sociala se bazeaza pe principiile enuntate in art. 4 din Legea nr. 219/2015:

- prioritate acordata individului si obiectivelor sociale fata de cresterea profitului;
- solidaritate si responsabilitate colectiva;
- convergenta dintre interesele membrilor asociati si interesul general si/sau interesele unei colectivitati;
- control democratic al membrilor, exercitat asupra activitatilor desfasurate;
- caracter voluntar si liber al asocierii in formele de organizare specifice domeniului economiei sociale;
- personalitate juridica distincta, autonomie de gestiune si independenta fata de autoritatile publice;
- alocarea celei mai mari parti a profitului/excedentului financiar pentru atingerea obiectivelor de interes general, ale unei colectivitati sau in interesul personal nepatrimonial al membrilor.

Intreprinderea sociala este definita drept orice persoana juridica de drept privat care desfasoara activitati in domeniul economiei sociale, care detine un atestat de intreprindere sociala si respecta principiile prevazute la art. 4.

Intreprinderea sociala de insertie este definita drept intreprinderea sociala care indeplineste cumulativ conditiile prevazute la art. 10 alin. (1), respectiv:

- are, permanent, cel putin 30% din personalul angajat apartinand grupului vulnerabil;
- timpul de lucru cumulat al acestor angajati reprezinta cel putin 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajatilor.

Economia sociala joaca un rol esential in economia europeana combinand profitabilitatea cu solidaritatea, creand locuri de munca de buna calitate, consolidand coeziunea sociala, economica si regionala, generand capital social, promovand cetatenia activa, solidaritatea si un tip de economie care acorda prioritate oamenilor, sprijinind dezvoltarea durabila si inovarea sociala, tehnologica si de mediu.

Parlamentul Romaniei a adoptat Legea nr. 219/2015 privind economia sociala, avand drept scop stimularea dezvoltarii unui model alternativ de incluziune sociala a grupurilor vulnerabile.

In principal, intreprinderile sociale opereaza in urmatoarele domenii:

- integrare pe piata fortei de munca;
- servicii sociale;
- dezvoltare locala.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Intreprinderile din sectorul economiei sociale se caracterizeaza printr-o implicare personala puternica a membrilor sai in conducerea societatii si prin absenta scopului fundamental al organizatiilor economice traditionale, deci obtinerea unui profit. Datorita modului specific de a face afaceri, care asociaza performanta economica, functionarea democratica si solidaritatea in randul membrilor, aceste organizatii contribuie la punerea in aplicare a unor obiective comunitare, in special in domeniile ocuparii fortei de munca si a coeziunii sociale.

Intreprinderile sociale isi propun integrarea sau reintegrarea pe piata muncii a persoanelor provenind din grupuri sociale dezavantajate sau vulnerabile, prin infiintarea unor firme bazate nu atat pe profit, cat pe dezvoltarea de abilitati si recompensarea angajatilor din profitul scos de acestea.

Grupurile tinta sunt formate din persoane care apartin grupurilor vulnerabile: persoane care se afla in somaj de lunga durata, persoane cu venituri mici, persoane cu dizabilitati fizice sau mentale, persoane provenind din familii numeroase sau monoparentale, persoane apartinand grupurilor etnice minoritare, persoane fara educatie sau pregatire profesionala, femei, persoane dependente de alcool sau droguri, victime ale violentei in familie, persoane afectate de boli care le influenteaza viata profesionala si sociala, imigranti, refugiati, persoane care traiesc din venitul minim garantat, persoane care traiesc in comunitati izolate, victime ale traficului de persoane si persoane afectate de boli ocupationale.

Astfel de structuri sociale au ca scop scoaterea indivizilor dezavantajati din zona de asistenta sau protectie sociala, din izolarea impusa de societate si sa-i (re)integreze pe piata muncii, sa ii ajute sa obtina beneficii economice dezvoltandu-si abilitatile si sa le ofere o stabilitate sociala. Activitatile intreprinderilor sociale constau in consiliere si acordare de asistenta individualizata pentru persoanele defavorizate, avand ca scop dezvoltarea deprinderilor acestora, a educatiei necesare activitatii in care sunt implicati.

Un atribut foarte important al afacerilor sociale este acela ca isi propun sa identifice in cadrul grupurilor vulnerabile acele persoane suficient de motivate incat sa creada intr-o schimbare si care au capacitatea si dorinta de a actiona. Dezvoltarea sociala urmareste cu acelasi interes bunastarea individuala, cat si o coeziune sociala.

In functie de rolul pe care il joaca, diferitele entitati implicate pot fi grupate in mai multe categorii de actori relevanti ai economiei sociale:

1. actori institutionali cu competente in domeniu;
2. forme de organizare ce pot fi asimilate domeniului economiei sociale;
3. beneficiari ai activitatilor desfasurate in economia sociala.

1. **Actori institutionali** - administratia publica centrala prin reprezentantii ei, institutii publice de interes national, institutii private:

- Ministerul Muncii, Familiei si Protectiei Sociale - Directia Programe Incluziune Sociala si Agentia Nationala de Ocupare a Fortei de Munca;
- Ministerul Economiei, Comertului si Mediului de Afaceri;
- Ministerul Agriculturii si Dezvoltarii Rurale;
- Ministerul Justitiei - Oficiul National al Registrului Comertului;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Banca Nationala a Romaniei;
- Consiliul Economic si Social;
- Structuri private - Camera de Comert si Industrie a Romaniei, Patronatele, Sindicatele.

2. Forme de organizare a economiei sociale in Romania - in baza principiilor conceptului de economie sociala, adaptabile realitatii din Romania, se pot identifica urmatoarele categorii de forme de organizare specifice:

- Organizatii nonprofit, cu activitati economice in interiorul lor sau prin intermediul unor societati comerciale. In aceasta categorie intra asociatiile si fundatiile. Se infiinteaza in baza OUG 26/2000 cu privire la asociatii si fundatii.
- Organizatii nonprofit de forma CAR-urilor (pot fi ale pensionarilor sau ale salariatilor) - auca obiectiv sprijinirea si oferirea de ajutoare membrilor prin acordarea de imprumuturi cu dobanda sau organizarea de activitati sociale, culturale, turistice etc. Acest tip de organizatii sunt foarte raspandite la nivel european, fiind unele dintre cele mai cunoscute forme de organizare a economiei sociale. Se infiinteaza in baza Legii nr. 122/1996 (CAR salariatii) si a Legii nr. 540/2002 (CAR pensionari).
- Cooperative de credit - sunt asociatii autonome, cu obiectivul de ajutorare a membrilor cooperatori. Se infiinteaza si functioneaza in baza OUG 99/2000 privind institutiile de credit.
- Societati cooperative de gradul 1. Promoveaza interesele sociale, culturale si economice ale membrilor sai, conform principiilor cooperatiste. Aceasta forma de organizare include doar persoane fizice. Functioneaza in baza Legii nr. 1/2005, dupa cum urmeaza: Societati cooperative mestesugaresti, Societati cooperative de consum, Societati cooperative de valorificare, Societati cooperative agricole, Societati cooperative de locuinte, Societati cooperative pescaresti, Societati cooperative de transporturi, Societati cooperative forestiere, Societati cooperative de alte forme.
- Alte forme existente in Romania, ca forme generale de organizare relevante economiei sociale:
 - unitati protejate autorizate (UPA) - Se autorizeaza si functioneaza in baza Legii 448/2006 privind protectia si promovarea drepturilor persoanelor cu handicap. Pot fi infiintate atat de persoane fizice, cat si juridice, astfel incat pot avea sau nu personalitate juridica. Cele care nu se constituie in persoane juridice, au gestiune proprie, organizata sub forma de sectii, ateliere sau alte structuri ce apartin de operatorii economici, institutiile publice sau de ONG-uri.
 - intreprinderile - microintreprinderile (IMM) - societati comerciale, cooperative si persoane fizice care desfasoara activitati economice independente. De asemenea, totaici intra asociatiile familiale autorizate. O intreprindere mica sau mijlocie are mai putin de 250 de angajati si are o cifra de afaceri care nu depaseste 50 milioane de euro. IMM-urile ce activeaza in domeniul economiei sociale au acces la diverse programe si mecanisme de sprijin, dar si de facilitati de impozitare.
 - societati comerciale - sunt asociatii de oameni de afaceri, alcatuite in urma

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- unor investitii de capital si functioneaza in diferite forme, in baza Legii nr. 31/1990 (publicata in Monitorul Oficial nr. 126 - 127 din 17 noiembrie 1990).
- institutii financiare nebankare (IFN) - spre diferenta de institutiile de credit, desfasoara activitati de creditare pentru asigurarea si mentinerea stabilitatii financiare. Se constituie ca societati comerciale pe actiuni.
 - Conform OUG 44/2008, se considera forme de organizare similare celor ale economiei sociale si persoanele fizice autorizate, intreprinderile individuale si cele familiale. Acestea pot fi forme specifice ale economiei sociale, din cauza scopului social si economic.

O intreprindere socială funcționează ca un agent economic, produce bunuri și servicii pe care le oferă pe piață, dar își conduce operațiunile și redirecționează surplusul pentru a îndeplini scopurile sociale, culturale sau de protecție a mediului.

Intreprinderea sociala are doua scopuri principale:

1. Îndeplinirea obiectivelor sociale, culturale, de protecția mediului etc.
2. Obținerea de venituri pentru îndeplinirea obiectivelor.

Caracteristicile intreprinderilor din sectorul economiei sociale sunt:

- apartenenta la sectorul privat;
- autonomia de gestiune si independenta fata de autoritatile publice;
- adeziunea voluntara si deschisa a membrilor la principiile care guverneaza activitatea organizatiei;
- controlul democratic exercitat de membri;
- mobilizarea celei mai mari parti a excedentului pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabila, pentru furnizarea de servicii membrilor in conformitate cu interesul general;
- sustinerea de catre autoritatile publice a organizatiilor economice create in scopul utilitatii sociale prin crearea unor conditii politice, legislative si operationale specifice.

Intreprinderile sociale sunt implicate in mod deosebit in activitati care:

- Asigura realizarea infrastructurii si a serviciilor necesare pentru a face mai usor pentru altii sa infiinteze intreprinderi mici sau sa inceapa proiecte generatoare de venit pentru comunitatile locale.
- Asigura servicii comunitare si comerciale care sa satisfaca necesitatile locale cele mai importante si mai urgente.
- Se angajeaza in activitatile de comert din care sectorul privat s-a retras ca urmare a faptului ca nu era destul de profitabil.
- Actioneaza sa furnizeze unele dintre serviciile care in trecut erau asigurate de sectorul public, lupta mai degraba pentru o comunitarizarea serviciilor publice decat pentru o privatizare a acestora.
- Actioneaza intens pentru a crea locuri de munca mai ales pentru persoanele care sunt slab calificate, pentru persoanele cu handicap sau celor care apartin grupurilor

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

vulnerabile.

- Foloseste resursele umane disponibile pe plan local pentru a dezvolta proiecte locale.

La nivel european s-a impus o definitie bazata pe conceptul francez al economiei sociale. Conform acestei definitii, „organizatiile economiei sociale sunt actori economici si sociali activi in toate sectoarele. Ei sunt caracterizati in principal de scopurile si de formele lor distincte de antreprenoriat. Economia sociala include organizatii precum cooperativele mutuale, societatile, asociatiile si fundatiile. Acestea sunt in special active in domenii precum protectia sociala, serviciile sociale, sanatate, servicii bancare, asigurari, productie agricola, munca asociativa, mestesuguri, constructia de case, aprovizionare, servicii de proximitate, educatie si training, in domeniul culturii, sportului si petrecerii timpului liber.” In acord cu aceasta definitie, intreprinderile sociale pot fi cele care:

- angajeaza persoane vulnerabile in scopul reinsertiei sociale. Domeniul lor de activitate poate fi, practic, oricare si perspectiva din care sunt privite este cea a reinsertiei pe piata muncii;
- reinvestesc profitul in totalitate in activitati cu caracter social. De asemenea, domeniul lor de activitate poate fi oricare, dar ele sunt legate intrinsec de generarea de resurse pentru sustinerea unui scop social;
- intreprinderi care presteaza activitati sociale identificate ca nevoi intr-o anumita comunitate si care altfel nu ar putea fi satisfacute. Aici, domeniul de activitate este si trebuie limitat de nevoile corect identificate si prioritizate ale comunitatii si, din aceasta perspectiva, activitatea acestor intreprinderi sociale trebuie sa fie coordonata si sustinuta de autoritatile din acele comunitati;
- orice combinatie intre cele 3 de mai sus. Aceasta ultima categorie propusa largeste, la randul ei, cadrul in care se poate afirma economia sociala si ajuta procesul de identificare a sinergiilor si maximizare a impactului.

Intreprinderea de insertie sociala este reprezentata de intreprinderea sociala care indeplineste urmatoarele conditii:

- mentinerea, in permanenta, a minimum 30% din personalul angajat cu apartenenta in categorii de persoane din grupul vulnerabil;
- aloca minimum 90% din profitul realizat scopului social si rezervei statutare;
- incadrarea activitatilor desfasurate in obiectivele planului judetean de dezvoltare.

Statutul de intreprindere de insertie sociala se certifica prin acordarea **marcii sociale**, care cuprinde certificatul care atesta statutul de intreprindere de insertie sociala, cu o valabilitate de trei ani de la data emiterii, precum si un element specific de **identitate vizuala** care se aplica obligatoriu asupra produselor realizate sau a documentelor care demonstreaza prestarea unui serviciu.

In ceea ce priveste **finantarea intreprinderilor de insertie sociala**, acestea pot fi finantate dinsurse publice si/sau private, nationale sau internationale, potrivit normelor juridice aplicabile fiecareia dintre categoriile din care fac parte sursele de finantare.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 2. Realizarea studiului de fezabilitate

Gasirea unei idei de afaceri trebuie neaparat sa fie urmata de o evaluare corespunzatoare inainte caaceasta sa fie pusa in practica. De aceasta evaluare poate depinde succesul sau esecul ulterior al afacerii.

Care sunt criteriile care ar putea fi luate in considerare intr-o astfel de evaluare?

Cu siguranta nimeni nu v-ar putea indica toate aspectele pe care ar trebui sa le aveti in vedere in evaluarea unei idei de afaceri. Acestea pot fi uneori foarte personale, legate strict de ideea de afaceri pe care o aveti. Totusi trebuie sa aveti in vedere urmatoarele criterii generale de evaluare:

- Durata existentei oportunitatii. Fiecare oportunitate are o durata in care prezinta potential maxim de succes care depinde de natura afacerii si poarta denumirea de fereastră oportunitatii. De aceea este foarte important sa se identifice perioada in care fereastră este deschisa.
- Marimea pietei. De marimea pietei va depinde nivelul investitiilor in afacere. De preferat este o piata cat mai mare, dar aceasta atrage de cele mai multe ori concurenti puternici si investitii mari. Prin concentrarea pe un segment de piata specializat o firma noua poate elimina cheltuielile ocazionate de distributia extensiva a produselor si organizarea vanzarilor. Un rol deosebit il are si distributia intensiva a produselor pe piata, un produs avand succes daca are un cerc de consumatori loiali si un volum ridicat de vanzari.
- Protectia fata de concurenti. Cel mai sigur mod de protejare a ideii de afaceri este prin patente, marci de fabrica sau de comert. Acest lucru este destul de greu pentru unele produse, de exemplu cele electronice care au serioase dificultati in recuperarea cheltuielilor de cercetare-dezvoltare din cauza rapiditatii cu care apar noi produse pe piata.
- Investitia ceruta. O oportunitate este mai viabila daca investitia ceruta nu este prea mare. O oportunitate costisitoare poate sa nu aduca recompense substantiale intreprinzatorului o lunga perioada de timp.
- Gradul de risc. Desi orice afacere presupune un anumit risc, acesta nu trebuie sa fie prea mare. Gradul de risc al unei afaceri depinde de nivelul capitalului cerut, perioada de timp, gradul de noutate a produsului, gama de fabricatie, alternativele de utilizare, gradul de imitare a acestuia.
- Originalitatea. O afacere va avea cu atat mai mare succes, cu cat este mai originala. Originalitatea poate varia foarte mult de la o simpla adaptare la o idee cu totul noua si este importanta perioada de timp in care ea ramane unica. Se realizeaza de cele mai multe ori prin diferentierea produsului.
- Castiguri acceptabile. Termenul de castig acceptabil este o notiune relativa depinzand de volumul capitalului investit, timpul necesar pentru recuperarea investitiei, gradul de risc, alternativele existente. De asemenea, ceea ce poate fi considerat atractiv si viabil pentru o persoana poate fi cu totul nerealist pentru alta, datorita disponibilitatii altor alternative mai atractive. Oportunitatile care presupun un capital substantial, o durata mare de recuperare a investitiilor si un grad de risc ridicat nu vor putea fi luate in considerare, desi ar putea aduce venituri

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

considerabile in timp.

Evaluarea oportunitatilor trebuie facuta cu foarte mare atentie, evitandu-se eventualele greseli sau erori care ar putea conduce la concluzii false. Subiectivismul intreprinzatorilor, cercetarea superficiala a pietei, estimari financiare prea optimiste, ignorarea aspectelor legale, neintelegerea corespunzatoare a cerintelor tehnice care poate duce la cresteri de costuri si irosire de timp.

Evaluarea oportunitatilor de afaceri presupune o etapa in care se formeaza o idee generala privind ideea de afaceri (evaluarea informala) si o etapa in care se efectueaza o analiza mai detaliata a ideii de afaceri, determinandu-se potentialul ei de dezvoltare si sansele de reusita (evaluarea formala). Aceasta analiza mai aprofundata se materializeaza intr-un studiu de fezabilitate, apoi, daca este cazul, un plan de afaceri.

Planul de afaceri necesar infiintarii unei intreprinderii sociale are la baza o analiza care sa evalueze o serie de aspecte cum ar fi:

- Obiectivele financiare si organizationale
 - Care sunt nevoile/problemele la care raspunde intreprinderea sociala?
 - Care sunt cauzele acestor nevoi/probleme?
 - Care sunt efectele lor?
 - Care sunt obiectivele financiare ale intreprinderii?
- Referitor la beneficiarii intreprinderii sociale
 - Care sunt indivizii/grupurile care se vor implica in cadrul intreprinderii sociale?
 - Care este numarul de beneficiari pe care doriti sa ii implicati?
 - Care sunt modalitatile prin care se vor implica?
 - Care sunt indivizii/grupurile care vor beneficia de produse/serviciile intreprinderii sociale?
 - Cum vor beneficia de aceste produse/servicii?
 - Cand vor beneficia de aceste produse/servicii?
- Pentru resursele intreprinderii sociale
 - Care sunt resursele necesare crearii/dezvoltarii intreprinderii sociale? Resursele umane? Resursele materiale? Resursele financiare? Resursele informationale?
 - Care sunt resursele necesare functionarii intreprinderii sociale? Resursele umane? Resursele materiale? Resursele financiare? Resursele informationale?
- Referitor la stabilirea indicatorilor si a rezultatelor pentru obiectivele sociale
 - Care sunt rezultatele sociale pe care doriti sa le atineti?
 - Ce impact doriti sa aiba infiintarea intreprinderilor sociale asupra dezvoltarii comunitatii?
 - Care sunt indicatorii care demonstreaza indeplinirea obiectivelor sociale?
- Pentru stabilirea indicatorilor si a rezultatelor pentru obiectivele financiare si organizationale
 - Care sunt rezultatele din punct de vedere financiar pe care doriti sa le atineti?
 - Care sunt rezultatele din punct de vedere al dezvoltarii organizatiei pe care

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

doriti sa le atingeti?

- Care sunt indicatorii care demonstreaza indeplinirea obiectivelor financiare?
- Care sunt indicatorii care demonstreaza indeplinirea obiectivelor organizationale?

Dupa analiza de fezabilitate, urmeaza elaborarea unui studiu de fezabilitate care ar trebui sa fie structurat astfel incat sa inregistreze datele cantitative si calitative ale intreprinderii sociale. Toate activitatile studiului sunt directionate catre obtinerea raspunsului la intrebarea „ putem investi in aceasta idee de afacere?”.

Ideea de afaceri aleasa este analizata in amanunt pentru a decide daca este cea mai potrivita solutie pentru rezolvarea problemelor comunitatii. Scopul studiului de fezabilitate este de a da o prima imagine de ansamblu asupra aspectelor principale ale afacerii pe care urmeaza sa o initiati.

Fezabilitatea intreprinderii sociale trebuie sa fie analizata in functie de cateva criterii cum ar fi:

- alinierea strategica - indica in ce masura intreprinderea va indeplini misiunea organizatiei;
- oportunitatea de piata - arata in ce masura produsele/serviciile vor fi cerute pe piata;
- capacitatea operationale - indica daca organizatia are capacitatea necesare de a implementa ideea intreprinderii sociale si de a o face profitabila;
- potentialul financiar - prezinta in ce masura intreprinderea sociala va reusi sa realizeze profit din activitatea derulata.

Structura studiului de fezabilitate este centrata in jurul analizei cost-beneficiu, si cuprinde urmatoarele capitole:

1. INTRODUCERE

Scopul si obiectivele studiului
Prezentarea pe scurt a intreprinderii
Produse / servicii oferite
Prezentarea investitiei
Programul de punere in functiune
Planul de finantare a investitiei

2. PREZENTAREA INTREPRINDERII

Forma juridica
Obiect de activitate
Structura actionarilor (asociatilor)
Scurt istoric

3. PREZENTAREA INVESTITIEI

Proiectul de investitii - prezentare si costuri de realizare
Graficul de realizare a investitiei
Planul de finantare a investitiei
Calculul amortizarii mijloacelor fixe

4. ANALIZA COMERCIALA

Produse si / sau servicii oferite

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Prezentarea produselor si / sau serviciilor oferite
Nivelul de competitivitate pe piata a produselor
Piata si comercializarea
Analiza cererii si a ofertei pe piata interna
Definirea segmentelor de piata tinta
Estimarea structurii si volumului cererii pe piata interna
Concurenta, avantaje competitive
Marketing
Promovarea si distributia produselor
Canale de distributie a produselor
Pretul de vanzare al produselor / serviciilor
Preturi de piata

Preturile care vor fi practicate de intreprinderea pe care doriti sa o infiintati

5. ANALIZA OPERATIONALA

Capacitatea tehnica si de productie
Amplasare si facilitati
Prognoza activitatii
Factorii de productie si costurile acestora
Estimarea cheltuielilor cu forta de munca
Evolutia structurii personalului si previziuni legate de aceasta
Cheltuielile anuale cu forta de munca
Estimarea cheltuielilor cu materiile prime, materialele si marfurile aprovizionate, surse de aprovizionare, consumuri specifice, politica stocurilor de materiale
Estimarea costurilor cu utilitatile
Utilitati necesare exploatarei, consumuri specifice
Surse de aprovizionare, preturi de achizitie
Cheltuieli anuale cu utilitatile
Influenta asupra mediului
Emisii poluante

6. MANAGEMENTUL INTREPRINDERII

Strategia activitatii viitoare
Obiectivele strategice
Masuri necesare indeplinirii obiectivelor
Structura organizatorica (organigrama si diagrama de relatii)
Conducerea intreprinderii si calitatea echipei de conducere
Sistemul informational-informatic (existent si preconizat)

7. ANALIZA FINANCIARA

Scurt diagnostic economico-financiar
Analiza veniturilor, cheltuielilor si rezultatelor
Analiza patrimoniului
Calculul indicatorilor economico-financiar
Indicatori de solvabilitate si lichiditate
Indicatori de rentabilitate
Evaluarea activitatii viitoare
Estimarea veniturilor pe activitati
Estimarea cheltuielilor pe activitati

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Proгноza cheltuielilor financiare
Proгноza profiturilor
Proiectia fluxurilor de lichiditati nete
Calculul duratei de recuperare a investitiei
Analiza de sensibilitate si risc

8. CONCLUZIILE STUDIULUI DE FEZABILITATE - ideea de afacere este / nu este realizabila
siviabila.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 3. Elaborarea unui plan de afaceri

1. Planul de afaceri. Definiție. Caracteristici. Funcții

Planul de afaceri este un instrument managerial de acțiune, elaborat în mod logic, ce presupune o gândire de perspectivă asupra dezvoltării unei afaceri și, pornind de la obiectivele acesteia, include toate acele faze și resurse care sunt implicate în atingerea lor, într-un termen prestabilit.

Planul de afaceri poate fi abordat din două puncte de vedere: este un instrument utilizat atunci când întreprinzătorul dorește să acceseze o sursă de finanțare, pe de o parte, dar și un instrument managerial, pe de altă parte; în orice situație când se previzionează evoluția unei afaceri, transpunerea într-o anumită succesiune logică a ideilor constituie un plan al afacerii respective.

Conținutul planului de afaceri este diferit în funcție de domeniul de activitate, caracteristicile pieței, mediul concurențial și o multitudine de alți factori interni și externi.

Nu există un șablon pentru întocmirea de planuri de afaceri. În situația când se urmărește obținerea unei finanțări, trebuie știut faptul că fiecare instituție de finanțare are propriile cerințe și standarde pentru întocmirea documentației de finanțare.

În general, specialiștii în domeniu argumentează necesitatea și oportunitatea întocmirii unui plan de afaceri evidențiind următoarele caracteristici:

- ⇒ *oferă o imagine de ansamblu asupra afacerii, ferindu-l pe manager de a se pierde în amănunte;*
- ⇒ *dacă este bine întocmit, planul de afaceri este în același timp o garanție a reușitei ideilor de afaceri, a finalizării cu succes a unei afaceri în curs de derulare, un studiu de vitalitate sau de supraviețuire, de fezabilitate și sustenabilitate - în termeni de specialitate;*
- ⇒ *constituie un instrument de îmbunătățire a managementului firmei. Din practica afacerilor s-a desprins concluzia că este preferabil ca managerii să aibă un plan de afaceri, chiar imperfect, decât să acționeze haotic, instinctiv;*
- ⇒ *crează managerului posibilitatea de a-și comunica ideile și proiectele băncilor, investitorilor sau partenerilor potențiali, ajutându-l să identifice și să obțină surse de finanțare.*

Planul de afaceri constituie în același timp și un instrument de autoevaluare a întreprinzătorului. Acesta va trebui să-și verifice aptitudinile și capacitățile proprii și să evalueze obstacolele ce pot apare în calea afacerii, prin crearea unor scenarii.

Din cele prezentate anterior, se pot desprinde două funcții de bază ale planului de afaceri și anume:

1. *Funcția de planificare în timp și spațiu a activității sau a afacerii;*

2. *Funcția de creditare - se manifestă în cazul în care afacerea se finanțează din surse externe, prin intermediul unui credit acordat de o bancă sau un finanțator.*

Elaborarea oricărui plan de afaceri, se derulează în două etape:

1. *culegerea informațiilor necesare - se concretizează într-un studiu cu privire la posibilitățile de realizare a afacerii. Cele mai importante informații în această etapă se referă la:*

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- ◇ *capacitatea de absorbție de către piață a produsului sau serviciului ce se va realiza;*
- ◇ *tendențele pieței și posibilități de expansiune;*
- ◇ *nivelul tehnic și tehnologic;*
- ◇ *necesarul de mașini, utilaje, echipamente și accesorii;*
- ◇ *lista furnizorilor;*
- ◇ *evaluarea costurilor etc.*

II. sistematizarea și prelucrarea informațiilor în vederea elaborării efective a planului de afaceri.

Înainte de prezentarea unei anume metodologii de elaborare a planului de afaceri, trebuie stabilite și alte elemente deosebit de importante, cum ar fi:

- * *evaluarea gradului de profitabilitate a noii afaceri;*
- * *modalitatea de finanțare;*
- * *proiectarea elementelor de cash-flow - fluxul de numerar;*
- * *evaluarea cât mai exactă a costurilor.*

2. Componentele planului de afaceri

Atunci când se organizează materialul, nu trebuie uitat că cei cărora le este adresat (din zona de decizie) sunt persoane al căror timp este deosebit de limitat. Informația trebuie să fie prezentată într-o manieră sistematizată și atractivă, limbajul să fie caracterizat prin corectitudine și concizie, iar materialul trebuie procesat pe computer și îndosariat într-un mod cât mai atractiv. Și aici, ambalajul contează!

În funcție de destinatar și de scop, planul de afaceri cuprinde cinci componente:

scrisoarea explicativă;

rezumatul;

obiectivele orizontale - doar în cazul planurilor de afaceri pentru finanțări din fonduri europene (Fondul Social European - FSE de exemplu);

planul propriu-zis;

anexele.

În cele ce urmează, vom prezenta pe scurt fiecare dintre aceste componente.

2.1. Scrisoarea explicativă

Atunci când planul de afaceri este trimis la o bancă sau la un potențial finanțator în vederea obținerii unei finanțări, trebuie ca acesta să fie însoțit de o scrisoare explicativă. *Aceasta are menirea să trezească atenția adresantului și să pregătească terenul pentru viitoarele negocieri.*

Scrisoarea trebuie să fie concisă, redactată pe o singură pagină.

În *paragraful introductiv* se prezintă motivele pentru care a fost ales adresantul respectiv, subliniind, fără a exagera, importanța și calitățile acestuia.

În *textul scrisorii* se va prezenta foarte pe scurt conținutul planului de afaceri, motivul pentru care se solicită finanțarea, suma de bani solicitată și avantajele ce se vor oferi finanțatorului.

În *încheiere* se precizează disponibilitatea și dorința de a furniza detalii suplimentare asupra afacerii.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

La întocmirea scrisorii se recomandă a se utiliza un ton condescendent dar sigur, din care să reiasă că întreprinzătorul are certitudinea reușitei afacerii, pe care a organizat-o cu cea mai mare atenție și o are sub control.

2.2. Rezumatul

Rezumatul cuprinde elementele esențiale ale planului de afacere și anume:

- ◇ o scurtă descriere a afacerii;
- ◇ descrierea produselor și/sau a serviciilor ce intră sub incidența afacerii;
- ◇ succintă descriere a segmentului de piață vizat prin afacere (piața țintă);
- ◇ scurtă prezentare a echipei manageriale;
- ◇ sumarul previziunilor financiare;
- ◇ obiectivele generale și specifice.

Deși ca întindere deține o mică parte din materialul ce urmează a fi prezentat potențialilor creditori sau finanțatori, rezumatul prezintă o importanță capitală în obținerea sprijinului acestora.

Rezumatul este plasat înaintea planului de afacere propriu-zis, având rolul de a-l incita pe cititor să îl parcurgă în întregime. Astfel, pentru a nu pierde din vedere aspecte esențiale, se recomandă ca acesta să se întocmească doar după ce s-a elaborat în întregime planul de afaceri.

2.3 Obiectivele orizontale

În cadrul tuturor proiectelor cu finanțare europeană apare în plus față de alte metodologii necesitatea abordării așa numitelor Obiective orizontale. În cele ce urmează sunt prezentate obiectivele orizontale specifice Fondului Social European - FSE, cel care finanțează programele legate de resursele umane.

1. Egalitatea de șanse (egalitatea de gen, nediscriminarea, accesibilitatea persoanelor cu dizabilități)

FSE finanțează proiecte care promovează egalitatea de șanse, nediscriminarea și incluziunea socială. În acest sens, prin implementarea proiectelor finanțate se contribuie la promovarea egalității și tratamentului egal dintre femei și bărbați.

Abordarea integratoare a egalității de gen trebuie să fie combinată cu acțiuni specifice pentru creșterea participării durabile și progresului femeilor în activitatea profesională.

Principiul egalității de șanse trebuie luat în considerare atât în elaborarea și implementarea proiectului finanțat din FSE, cât și în desfășurarea activităților proiectului și în identificarea grupului țintă.

Astfel, în calitate de solicitant de finanțare, trebuie respectate prevederile legislației în vigoare cu privire la egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați în domeniul ocupării și al muncii, egalitate de șanse și nediscriminare, și luate în considerare în implementarea proiectului toate politicile și practicile prin care să nu se realizeze nicio deosebire, excludere, restricție sau preferință, indiferent de: rasă, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri, gen, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă, infectare HIV, apartenență la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

orice alte domenii ale vieții publice.

Principiul egalității de șanse trebuie aplicat și în domeniul procedurilor de achiziție din cadrul proiectelor finanțate, cu respectarea legislației în vigoare.

2. Dezvoltarea durabilă (poluatorul plătește, reziliența la dezastre, utilizarea eficientă a resurselor, atenuarea și adaptarea la schimbările climatice, conservarea și protecția biodiversității)

Proiectele finanțate prin FSE vor fi elaborate și implementate având în vedere strategia UE privind dezvoltarea durabilă.

Activitățile proiectelor vor urmări principiile dezvoltării durabile pe parcursul diverselor etape de implementare, astfel încât să se asigure protecția mediului, a resurselor și a biodiversității.

În acest context, proiectele pot oferi pregătire pentru dezvoltarea competențelor de management al mediului și tehnologiilor de mediu.

Obiectivul general al promovării dezvoltării durabile este de a avea oameni mai bine pregătiți pentru a face față provocărilor prezente și viitoare și pentru a acționa cu responsabilitate față de generațiile viitoare. În acest scop, inițiativele luate în considerare vor avea în vedere toate domeniile fundamentale ale învățării, respectiv a învăța pentru a cunoaște, pentru a acționa, pentru a conviețui și de a se înnoi pe sine și societatea.

Dezvoltarea durabilă poate fi definită simplu ca o calitate mai bună a vieții pentru toată lumea, atât pentru prezent cât și pentru generațiile viitoare.

Dezvoltarea durabilă înseamnă: dezvoltare economică echilibrată și echitabilă; nivele înalte de ocupare, coeziune socială și incluziune; un înalt nivel de protecție a mediului și o utilizare responsabilă a resurselor naturale; o politică coerentă care generează un sistem politic deschis, transparent și justificabil; cooperare internațională efectivă în vederea promovării dezvoltării durabile globale (Strategia Gothenburg, 2001).

Dezvoltarea durabilă înseamnă, după cum spunea Papa Ioan Paul al II-lea, *să ne comportăm cu resursele naturale ca și cum le-am fi împrumutat de la urmașii noștri!*

3. Inovare și Tehnologia Informațiilor și a Comunicațiilor - TIC

În implementarea obiectivelor și priorităților specifice, FSE va sprijini promovarea și abordarea integrată a activităților inovatoare întreprinse în cadrul proiectelor.

În FSE, provocarea tehnologică este abordată atât ca o acțiune specifică, cât și ca o prioritate orizontală privind accesul tuturor, indiferent de categoria socială, la societatea informațională. Astfel, proiectele finanțate prin FSE vor urmări promovarea unui factor important pentru îmbunătățirea competitivității și pentru crearea de noi locuri de muncă și pentru întărirea potențialului de îmbunătățire a calității vieții.

FSE finanțează proiecte care contribuie la dezvoltarea societății informaționale, o societate în care informația și TIC se utilizează la scară largă și la costuri reduse, dezvoltarea societății bazate pe cunoaștere, pentru a sublinia faptul că cea mai valoroasă achiziție este investiția în capitalul intangibil uman și social și că factorii cheie sunt cunoașterea și creativitatea.

Această nouă societate prezintă mari oportunități: poate însemna noi oportunități ocupaționale, mai multe locuri de muncă menite să împlinească ființa umană, noi instrumente în educație și formare, acces mai ușor la serviciile publice, creșterea incluziunii sociale a persoanelor dezavantajate.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

4. Îmbătrânirea activă

Având în vedere creșterea numărului persoanelor vârstnice și rolul lor în societate, necesitatea promovării unor inițiative eficiente de promovare a „îmbătrânirii active” și asigurarea de oportunități pentru forța de muncă vârstnică devine din ce în ce mai puternică.

În acest context, FSE va finanța proiecte care contribuie la promovarea îmbătrânirii active.

Promovarea și susținerea acestui obiectiv orizontal prezintă beneficii și pentru angajatori prin: implicarea în echipe mixte a persoanelor cu vârste diferite, care combină avantajele competențelor diferitelor grupe de vârstă, având în vedere studiile de caz care indică o creștere a bunăstării, atitudini mai pozitive privind munca și creșterea capacității de ocupare a persoanelor vârstnice. În plus, există un impact pozitiv asupra tuturor angajaților în ceea ce privește relațiile dintre generații și asupra cunoașterii și atitudinilor față de colegii mai vârstnici.

5. Abordarea transnațională și internațională

FSE va sprijini inițiative transnaționale și interregionale, în special prin schimbul de informații, experiență, rezultate și bune practici și prin dezvoltarea abordărilor complementare și acțiunilor coordonate sau comune.

Finanțarea acțiunilor transnaționale și interregionale contribuie la promovarea și susținerea inovării prin schimbul de experiențe privind activitățile inovatoare în ceea ce privește ocuparea, identificarea și implementarea celor mai bune practici privind crearea unor locuri de muncă mai multe și mai bune, consolidarea politicilor și practicilor în ceea ce privește ocuparea și dezvoltarea rețelelor la nivel european, precum și consolidarea capacității organizațiilor de a se implica activ în promovarea ocupării și incluziunii sociale.

Prin FSE sunt finanțate proiecte privind sprijinirea inițiativelor transnaționale și a parteneriatelor la nivel european, urmărindu-se astfel dezvoltarea resurselor umane și crearea unei piețe a muncii inclusive, dezvoltarea programelor comune pentru promovarea ocupării, dezvoltarea de noi metode pentru combaterea discriminării și a inegalităților pe piața muncii, înființarea de parteneriate pentru schimbul de experiență în ceea ce privește adaptarea formării profesionale la noile tehnologii, promovarea transferului de expertiză privind incluziunea și ocuparea șomerilor de lungă durată și dezvoltarea studiilor transnaționale comparative.

2.4. Planului de afaceri

În cele ce urmează, vom prezenta într-o manieră sistematizată principalele elemente ce trebuie incluse într-un plan de afaceri. Prezentarea este generală și elastică, încercând să surprindă multiplele aspecte ce derivă din practică.

Planul de afaceri întocmit pentru o întreprindere socială trebuie să atingă toate obiectivele orizontale specifice programelor cu finanțare europeană dar și să respecte principiile de funcționare a întreprinderii sociale conform Legii nr. 219/2015, prin măsuri/acțiuni coerente și articulate.

I. Descrierea afacerii

A. Misiunea socială

- Activitatea principală desfășurată: _____
- Misiunea socială / programele sociale ale întreprinderii sociale;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Problema socială a cărei rezolvare constituie misiunea socială a întreprinderii: categoriile de persoane cărora li se adresează întreprinderea socială și nevoile sociale ale acestora, zona geografică, problema comunitară / de mediu pe care încearcă să o rezolve întreprinderea;
 - Modul în care se integrează activitatea întreprinderii în contextul social și în cel economic din zona respectivă: elemente de analiză de piață privind activitatea care face obiectul Planului de afacere;
 - Modelul de organizare și funcționare a întreprinderii sociale, cu accent pe modul în care se asigură participarea membrilor și a altor actori interesați, inclusiv persoane din grupuri vulnerabile, dacă acestea fac parte din grupurile vizate de întreprindere, la deciziile privind activitățile acestora și modul în care acesta reflectă principiile prevăzute la art. 4, lit. c și d, Legea nr. 219/2015 privind economia socială;
 - Direcțiile strategice de dezvoltare a întreprinderii, având în vedere atât activitatea economică, cât și misiunea/programele sociale ale acesteia;
 - Descrierea produselor sau serviciilor, respectiv a lucrărilor care vor face obiectul activității întreprinderilor sociale, inclusiv întreprinderilor sociale de inserție;
 - Justificarea activităților propuse: analiza punctelor tari și a celor slabe ale întreprinderii, respectiv analiza amenințărilor și a oportunităților din mediul în care funcționează aceasta (analiza SWOT), precum și justificarea activităților propuse față de acestea;
 - Planul de finanțare al întreprinderii: va include modalitatea prin care se va finanța întreprinderea socială, inclusiv prin intermediul unei finanțări nerambursabile;
 - Rezultate economice și sociale specific preconizate: solicitantul/partenerul va defini în proiect un set de rezultate proprii corespunzătoare activităților planificate;
 - Numărul de persoane angajate în întreprinderea socială nou înființată (inclusiv fișe de post).
- B. *domeniul de activitate:*
- a) care este domeniul de activitate în care firma intră în concurență cu altele;
 - b) în ce stadiu de dezvoltare se va afla domeniul de activitate aflat sub incidența afacerii preconizată a se iniția;
- C. *obiectivele propuse:*
- a) strategia adoptată;
 - b) obiectivele pe termen lung.

Obs: In cazul start-up-urilor, aici se vor prezenta doar datele de identificare ale firmei!

II. Descrierea pieței produsului sau serviciului aflat sub incidența afacerii

A. descrierea actualilor clienți și sau a celor potențiali:

- a) caracterizarea actualilor clienți;
- b) studiul comportamentului consumatorilor;
- c) veniturile clienților și modalitatea de achiziție a produselor;

B. descrierea produsului ce se află sub incidența afacerii:

- a) identificarea produsului și/sau a serviciilor;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

b) parametrii economici ai produsului și/sau a serviciilor: preț de vânzare, costuri implicate, competitivitate, profitul înregistrat etc.

C. caracterizarea segmentului de piață:

- a) localizarea geografică a pieței de desfacere;
- b) mărimea pieței;
- c) tendințele pieței, ritmuri de creștere sau dezvoltare;
- d) caracteristici specifice;
- e) identificarea pieței țintă;

D. descrierea concurenței:

- a) enumerarea principalilor concurenți;
- b) caracterizarea produselor concurențe;
- c) reputația concurenței;
- d) modul de realizare a distribuției în cazul concurenței;
- e) mărimea segmentului lor de piață;
- f) avantajele pe care le deține concurența: fonduri, manageri, patente etc;

III. Descrierea modului de organizare și a managementului practicat

A. Caracterizarea procesului de producție:

- a) descrierea procesului de producție și etapele sale de bază, precum și evaluarea timpului și a fondurilor necesare fiecăreia;
- b) precizarea necesarului de materii prime, a furnizorilor, a modalităților de control al calității;
- c) determinarea necesarului de utilaje, mașini, instalații, echipamente, aparate etc.;
- d) determinarea capacității de producție;
- e) caracterizarea modalității de organizare a fluxului producției;

B. Managementul practicat:

- a) organigrama firmei;
- b) prezentarea echipei manageriale;
- c) precizarea ariei de responsabilitate a conducătorilor;
- d) modalitatea de control și supraveghere a personalului;

C. Structura de personal; politica de personal a firmei:

- a) determinarea necesarului de personal;
- b) calificarea personalului;
- c) modalitatea de recrutare a personalului;
- d) modalitatea de retribuire și de stimulare în muncă;
- e) necesitatea participării la cursuri de calificare sau perfecționare a personalului;

D. Temele orizontale (specific proiectelor cu finanțare europeană)

- a) Egalitatea de șanse
- b) Tehnologia informației
- c) Dezvoltare durabilă și eficiență energetică
- d) Îmbătrânirea active
- e) Abordarea transnațională.

IV. Informații financiare

A. determinarea potențialului financiar, cu ajutorul următorilor indicatori:

- a) patrimoniul net;
- b) capitalul social;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

- c) capacitatea de autofinanțare;
 d) capacitatea de plată;
 e) solvabilitatea;
- B. *determinarea rezultatelor economico-financiare, prin:*
 a) cifra de afaceri;
 b) amortismente anuale;
 c) profitul brut și net etc.
- C. *dimensionarea financiară a investiției, deci stabilirea volumului investiției și a structurii sale;*
 D. *analiza pragului de rentabilitate;*
 E *previziuni financiare*

2.5. Buget și surse de finanțare pentru o întreprindere socială (se calculează pentru 18 luni)

Nr. crt.	Denumirea capitolelor și subcapitolelor	Cheltuieli eligibile, fara TVA	TVA aferenta cheltuielilor eligibile*		Total eligibil
			TVA nedeductibil	TVA deductibil	
col. 1	col. 2	col. 3	col. 4	col. 5	col. 6
1.	Taxe pentru înființarea de start-up-uri				0
1	Cheltuieli cu salariile personalului nou-angajat	0	0	0	0
1.1	Cheltuieli salariale				0
1.2	Onorarii / venituri asimilate salariilor pentru experți proprii / cooptați				0
1.3	Contribuții sociale aferente cheltuielilor salariale și cheltuielilor asimilate acestora (contribuții angajați și angajatori)				0
2	Cheltuieli cu deplasarea personalului întreprinderilor nou-înființate	0	0	0	0
2.1	Cheltuieli pentru cazare				0
2.2	Cheltuieli cu diurna personalului propriu				0
2.3	Cheltuieli pentru transportul persoanelor (inclusiv transportul efectuat cu mijloacele de transport în comun sau taxi, gară, autogară sau port și locul delegării ori locul de cazare, precum și transportul efectuat pe distanța dintre locul de cazare și locul delegării)				0

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

2.4	Taxe și asigurări de călătorie și asigurări medicale aferente deplasării				0
3	Cheltuieli aferente diverselor achiziții de servicii specializate, pentru care beneficiarul ajutorului de minimis nu are expertiza necesară				0
4	Cheltuieli cu achiziția de active fixe corporale (altele decât terenuri și imobile), obiecte de inventar, materii prime și materiale, inclusiv materiale consumabile, alte cheltuieli necesare pentru investiții necesare funcționării întreprinderilor				0
5	Cheltuieli cu închirierea de sedii (inclusiv depozite), spații pentru desfășurarea diverselor activități ale întreprinderii, echipamente, vehicule, diverse bunuri				0
6	Cheltuieli de leasing fără achiziție (leasing operațional) aferente funcționării întreprinderilor (rate de leasing operațional plătite de întreprindere pentru: echipamente, vehicule, diverse bunuri mobile și imobile)				0
7	Utilități aferente funcționării întreprinderilor				0
8	Servicii de administrare a clădirilor aferente funcționării întreprinderilor				0
9	Servicii de întreținere și reparare de echipamente și mijloace de transport aferente funcționării întreprinderilor				0
10	Arhivare de documente aferente funcționării întreprinderilor				0
11	Amortizare de active aferente funcționării întreprinderilor				0
12	Cheltuieli financiare și juridice (notariale) aferente funcționării întreprinderilor				0
13	Conectare la rețele informatice aferente funcționării întreprinderilor				0
14	Cheltuieli de informare și publicitate aferente funcționării întreprinderilor				0
15	Alte cheltuieli aferente funcționării întreprinderilor				0
15.1	Prelucrare de date				0

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ

Instrumente Structurale
2014-2020

15.2	Intretinere, actualizare și dezvoltare de aplicații informatice				0
15.3	Achiziționare de publicații, cărți, reviste de specialitate relevante pentru operațiune, în format tipărit și/sau electronic				0
15.4	Concesiuni, brevete, licențe, mărci comerciale, drepturi și active similare				0

Sursele de finanțare

		Valoare	Calcul
I.	Valoarea totală a proiectului, din care:		
I.a.	Valoarea eligibilă a proiectului (inclusiv TVA nedeductibilă*)		
II.	Contribuția solicitantului		
III.	Finanțare nerambursabilă solicitată		

2.6. Calendarul activităților și rezultatele așteptate

Activitatea	Luna de implementare							Rezultate
	1 = prima lună de implementare a planului de afaceri N+18 = ultima lună de proiect							
Se vor enumera activitățile prevăzute în planul de afaceri	1	2	3	N+18	Se vor enumera rezultatele (cuantificabile) pentru fiecare activitate
Activitatea 1 ...								
Activitatea 2 ...								
Activitatea 3 ...								

2.7. Anexe

Anexele cuprind documente și informații suplimentare ce pot fi aduse în sprijinul afacerii alese și prezentate de planul de afaceri, ca de exemplu:

- ◆ rezultate ale studiilor de piață;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- ◆ broșuri, pliante și alte materiale care să justifice prețurile și proveniența bunurilor ce urmează a fi cumpărate;
- ◆ documente legale;
- ◆ fotografii;
- ◆ desene, planuri;
- ◆ proiecte, devize;
- ◆ oferte pentru bunurile ce urmează a fi achiziționate;
- ◆ rapoarte de evaluare;
- ◆ certificate de sarcini fiscale;
- ◆ certificate constatatoare de la ONRC;
- ◆ C.V.-urile responsabililor de proiect;
- ◆ documente contabile etc.

Dimensiunea recomandată a planului de afacere este de 15-30 de pagini + anexe, astfel încât să poată fi prezentat verbal în 20 - 30 de minute. Rezumatul nu trebuie să depășească 3 - 4 pagini, pentru a putea fi expus în maximum 5 minute, însă trebuie astfel conceput încât să trezească interesul destinatarului.

Realizarea și utilizarea planului de afacere constituie o adevărată “piatră de încercare” pentru conducerea firmei. Este deosebit de important ca pe parcursul derulării afacerii, managerii să se adapteze rapid la schimbările intervenite în mediul economic. Actualizarea prevederilor planului de afacere în funcție de evoluția factorilor de mediu economic se constituie ca o componentă de bază a gândirii manageriale, cu contribuții decisive în atingerea scopurilor și obiectivelor stabilite și creșterea șanselor de succes!

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 4. Gestionarea activitatii sociale

Intreprinderile sociale se dezvoltă și funcționează într-un mediu diferit de cel în care funcționează întreprinderile convenționale și, în contrast cu acestea, au scopuri sociale ce acoperă nevoile sociale și cerințele comunității locale. Pentru a fi viabile și consolidate pe piață este necesar să adopte sau să împrumute termeni antreprenoriați și instrumente operaționale care sunt utilizate de către întreprinderile convenționale. Prin urmare, fiecare întreprindere, deci și fiecare întreprindere socială, este un sistem social dinamic cu funcții interdependente, cu intrări și ieșiri și unul sau mai multe scopuri/obiective, ce constau în patru părți distincte care interacționează:

- **Activitatea acesteia** (însemnând scopul pentru care a fost creată);
- **Structura organizatorică** (modul în care este administrată, cine este responsabil pentru ce și cum funcționează în interiorul întreprinderii sau repartizarea lucrărilor și a responsabilităților / sarcinilor);
- **Mijloacele materiale** (ce materii prime folosește, ce servicii prestează și ce echipament sau mijloace necesită pentru a furniza aceste servicii);
- **Resursele umane** (angajații, calificările și cunoștințele speciale pe care trebuie să le dețină).

Principiile pe care trebuie fundamentată orice întreprindere socială sunt următoarele:

- În ceea ce privește **managementul organizațional**: Structura creată trebuie să includă o dimensiune economică și una socială. Personalul angajat trebuie să includă persoane calificate în domeniul de activitate al întreprinderii. Componenta economică și componenta socială sunt în egală măsură importante pentru întreprinderile sociale.
- În ceea ce privește **produsele și bunurile realizate**: produsele create trebuie să fie cât mai aproape de standardele cerute pe piață;
- În ceea ce privește **activitatea planificată**: aceasta trebuie să fie organizată în așa măsură încât întreprinderea creată să ofere cadrul de dezvoltare a competențelor profesionale și sociale pentru persoanele vulnerabile angajate;
- În ceea ce privește **venitul și profitul**: afacerea creată să fie generatoare de venituri, dar profitul să fie reinvestit;
- În ceea ce privește **politica de angajare**: locurile de muncă oferite pentru persoanele vulnerabile trebuie să fie pe termen lung (pentru persoanele care nu au capacitatea să se adapteze la cerințele de muncă din întreprinderile convenționale) sau să fie organizate ca „locuri de muncă de tranziție” (în care contractul de muncă este limitat și vizează pregătirea pentru transferul către întreprinderile convenționale)

Operațiunile întreprinderii

Operațiunile care sunt considerate necesare pentru fiecare întreprindere sunt următoarele:

- Achizițiile;
- Producerea bunurilor;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Vanzarile;
- Gestionarea resurselor umane;
- Managementul financiar;
- Protectia sanatatii si securitatii lucratorilor;
- Protectia mediului.

Actiunile intreprinderii

In conceperea activitatilor si pentru optimizarea eficientei antreprenoriale este necesara programarea factorilor variabili ai intreprinderii, in cadrul a trei dimensiuni organizatorice, si anume:

- Care este metodologia de implementare a fiecarui tip de activitate prestata? Cum se va realiza fiecare activitate din cadrul intreprinderii?
- Cine va efectua diferitele lucrari specifice prevazute in fiecare activitate (si cu ce responsabilitati)? Care va fi modul in care vor fi repartizate lucrarile in interiorul intreprinderii?
- In ce mod vor fi coordonate activitatile individuale care compun totalul lucrarilor, in conformitate cu planurile de activitate? Cum se va asigura continuitatea de la o activitate la alta, pana la rezultatul final?

Managementul si functiile acestuia

Functia de planificare

Planificarea include procedura de stabilire a scopurilor obiective (obiective strategice) si selectia traseului viitor al intreprinderii, in vederea realizarii acestor scopuri. De asemenea, planificarea este axata pe viitor si stabileste ce ar trebui facut si in ce mod. Planurile pe termen scurt, la fel ca si cele pe termen mediu, deriva din cele pe termen lung. Au un orizont temporal de cel mult un an si au un impact mai mare asupra activitatii zilnice a managerilor decat planurile pe termen mediu sau lung. Includ anumite planuri de atingere a obiectivelor financiare (bugetul), inventar, publicitate, instruirea angajatilor.

Procesul de planificare. Planurile de actiune sunt rezultatul procesului de luare de decizii; planificarea presupune luarea de decizii cu privire la:

- Ce trebuie facut?
- Cand trebuie facut?
- Unde trebuie facut?
- De catre cine trebuie facut?
- Cum trebuie facut?
- Cu ce resurse trebuie facut?

In mediul competitiv si in permanenta schimbare al zilelor noastre, o organizatie nu poate avea succes decat daca managerii sai stiu cum sa raspunda acestor intrebari in procesul de planificare. Fiecare persoana din organizatie trebuie sa stie ce trebuie sa realizeze, dar si cum, unde, cu ajutorul cui trebuie sa faca acest lucru si de ce resurse dispune in acest sens.

Planurile strategice. Acestea influenteaza intreaga organizatie, sunt elaborate de obicei de managerii de pe nivele ierarhice superioare si sunt prin definitie pe termen lung.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Planurile strategice descriu misiunea și scopul organizației și decid care trebuie să fie obiectivele organizaționale.

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

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

Pășii de realizare a planificării strategice pot fi rezumați astfel:

- Pasul 1.** Declararea misiunii întreprinderii sociale;
- Pasul 2.** Formularea obiectivelor;
- Pasul 3.** Analiza ramurii, a oportunităților și a amenințărilor;
- Pasul 4.** Analiza mediului intern (Puncte forte și puncte slabe);
- Pasul 5.** Identificarea nevoilor de schimbare;
- Pasul 6.** Opțiuni și decizii strategice;
- Pasul 7.** Implementarea;
- Pasul 8.** Evaluare și control.

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

Planuri operaționale care pot fi realizate se referă la:

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

Bugetul anual

Redactarea bugetului anual reprezintă primul instrument de proiectare și planificare pentru întreprinderi. Bugetul traduce în unități economice diferitele mărimi ale întreprinderii (personal, materii prime, vânzări, rezerve etc.). Bugetul reprezintă

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

prevederea și planificarea veniturilor și a cheltuielilor care acopera de obicei o perioadă de un an. De exemplu, sunt menționate cele mai importante categorii de marimi, incluse de obicei în buget:

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

Avantajele planificării pe termen lung

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

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

Durata planificării

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

- Până la 2 ani, considerăm ca planificare este pe termen scurt;
- De la 2 până la 5 ani, planificarea este pe termen mediu;
- Pe o perioadă de peste 5 ani, planificarea este pe termen lung.

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

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

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

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

- Stabilirea scopurilor obiective (obiectivelor strategice) ale întreprinderii;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

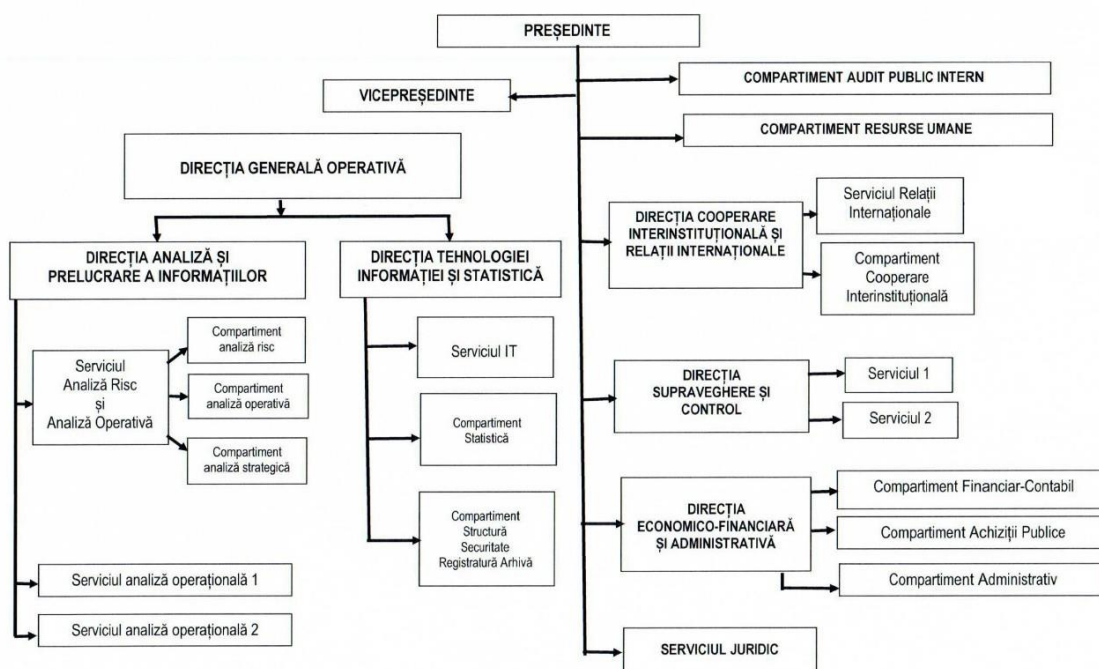


UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Configurarea politicii, obiectivelor de productie si a planurilor de actiune specifice;
- Identificarea activitatilor necesare pentru realizarea obiectivelor si a scopurilor obiective;
- Enumerarea si clasificarea acestor activitati;
- Gruparea activitatilor in functie de resursele disponibile (umane, materiale etc.) in vederea valorificarii mai bune a acestora;
- Responsabilitati care sunt atribuite liderului fiecarei echipe, astfel incat sa aiba puterea de a executa activitatile echipei;
- Coordonarea acestor echipe la nivel unitar, orizontal si vertical, cu relatii de putere si sisteme de flux de informatii (crearea unei structuri organizatoriale).
- Organigrama este o reprezentare schematica a structurii organizatorice a intreprinderii, si anume a structurii ierarhice in care se prezinta atat diferitele aspecte ale intreprinderii cat si relatiile corespunzatoare.



Funcția de conducere

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

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Conducerea centralizata si descentralizata

Avantajele exercitarii centralizate a conducerii sunt:

- Asigura cel mai mare control in intreprindere;
- Administratia unei intreprinderi poate sa-si impuna opiniile astfel incat performanta cadrelor sale sa fie conforma cu standarde de performanta specifice;
- Asigura o economie mai mare privind dotarea intreprinderii si, prin urmare, in ceea ce priveste cheltuielile;
- Se accelereaza utilizarea mai buna a mecanismelor si, in general, a echipamentului.

Dezavantajele exercitarii centralizate a conducerii sunt:

- Determina o reducere a initiativei personalului dar si presiune asupra nivelelor inferioare de administratie;
- Determina o crestere a fenomenului de birocratie si o comunicare redusa;
- Se observa intazieri in luarea deciziilor, deoarece avizul trebuie sa fie transferat de la nivele superioare catre cele inferioare;
- Se creeaza frecvent dificultati in exercitarea controlului, deoarece regulamentele interne de functionare de multe ori sunt elaborate de persoane care nu sunt familiarizate pe deplin cu conditiile de munca ale acestora care trebuie sa le aplice.

Funcția de coordonare

Termenul de «coordonare» inseamna unirea efortului prin care toate activitatile diferitelor sectii ale unei intreprinderi depun eforturi pentru realizarea scopurilor obiective comune. Necesitatea de coordonare a actiunii specifice individuale, provine din diferenta de opinie care, in mod natural, exista intr-un grup de oameni in ceea ce priveste modul de realizare a obiectivelor echipei.

Coordonarea se realizeaza prin relatiile umane intre angajatii care au diferite locuri de munca, atat in organizarea orizontala cat si in cea verticala, in cadrul intreprinderii. Exercitarea functionarii coordonarii este necesara in primele etape ale organizatiei si administratiei, in special in faza de planificare si configurare a politicii intreprinderii.

Metodele de coordonare:

- Contactul personal intre manager si personal este cel mai eficient mijloc de comunicare si coordonare;
- Comunicarea scrisa (inregistrarea proceselor, emiterea anunturilor etc.);
- Sedintele sau/si sedintele in grup reprezinta un mijloc foarte eficient de coordonare;
- Formarea comitetelor care, in mod periodic, se reunesc si examineaza problemele cu care se confrunta intreprinderea.

Funcția de control

Controlul este procedura pe baza careia este evaluata performanta si se efectueaza actiuni de corectare, necesare in cadrul intreprinderii. Controlul este corelat cu planificarea datorita faptului ca evalueaza modul in care sunt utilizate resursele intr-o intreprindere, ia masuri corective atunci cand este necesar si planifica utilizarea cea mai eficienta a resurselor in viitor.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Controlul este aplicat la toate nivelele de management ale unei întreprinderi și este necesar pentru a preveni problemele, să readapteze programele și să ia măsuri corective acolo unde este necesar.

Procedura de control este aceeași, independent de secția întreprinderii, se aplică și include următoarele etape:

Stabilirea standardelor de performanță. Întreprinderea stabilește obiectivele pentru fiecare zonă care este vitală pentru existența acesteia. Standardele pot fi bazate pe performanța anterioară, pe criza administrației sau pe analize tehnice.

Măsurarea performanței. În această etapă se efectuează măsurarea performanței cu date cantitative și calitative.

Evaluarea performanței. În această etapă se efectuează o comparație a performanței cu standardele stabilite.

Valorificarea informației. În această etapă se realizează feedback în întreprindere și luarea măsurilor corective în cazul în care nu a fost posibilă realizarea standardelor de performanță.

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

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

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 5. Statutul de întreprindere socială

Statutul de întreprindere socială se recunoaște prin dobândirea unui atestat de întreprindere socială.

Persoanele juridice de drept privat pot solicita un atestat de întreprindere socială, dacă actelele de înființare și funcționare conțin prevederi prin care se demonstrează faptul că:

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

AGENȚIA JUDEȚEANĂ PENTRU OCUPAREA FORȚEI DE MUNCĂ

ATESTAT DE ÎNȚEPRINDERE SOCIALĂ

Seria¹ nr. din²

Persoana juridică de drept privat³,
cu sediul în localitatea, str. nr., bl., sc., et., ap., județul/sectorul, cod unic de înregistrare/ cod de înregistrare fiscală (CUI/CIF), este atestată ca întreprindere socială în conformitate cu Legea nr. 219/2015 privind economia socială și Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială.

În baza prezentului atestat, persoana juridică are statut de întreprindere socială pe o perioadă de 5 ani, de la data de până la data de cu posibilitatea prelungirii, în conformitate cu prevederile Legii nr. 219/2015 privind economia socială și Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială.

Data eliberării:
Anul luna ziua

Falsificarea acestui document este ilegală și se pedepsește în conformitate cu legislația în vigoare.

¹ Seria atestatului conține în mod obligatoriu abrevierea unității administrativ teritoriale în cadrul căreia este organizată și funcționează agenția pentru ocuparea forței de muncă județeană, respectiv a municipiului București, conform Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială.
² Se completează cu data semnării deciziei emise de directorul executiv al agenției pentru ocuparea forței de muncă județene, respectiv a municipiului București.
³ Se completează cu denumirea persoanei juridice de drept privat.
⁴ Se completează cu data până la care este valabil atestatul calculată în conformitate cu Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia socială.
⁵ Se completează cu numele, prenumele și semnătura directorului executiv al agenției pentru ocuparea forței de muncă județene, respectiv a municipiului București.

Statutul de întreprindere socială de inserție se certifica prin acordarea marcii sociale. Marca socială cuprinde certificatul care atestă statutul de întreprindere socială de inserție, cu o valabilitate de 3 ani de la data emiterii, precum și elementul specific de identitate vizuală, care se aplică în mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrărilor executate ori a documentelor care demonstrează prestarea unui serviciu. Instrucțiunile de utilizare a elementului specific de identitate vizuală sunt prevăzute în

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

manualul de identitate vizuala, in conformitate cu Ordinul nr. 1986 din 04.10.2016 al Ministrului Muncii, Familiei, Protecției sociale și Persoanelor Vârstnice.

Marca sociala este forma de certificare a intreprinderilor sociale de insertie in scopul recunoasterii contributiei directe a acestora la realizarea interesului general si/sau la imbunatatirea situatiei grupului vulnerabil. Cuprinde:

- certificatul care atesta statutul de intreprindere sociala de insertie;
- element specific de identitate vizuala, care se aplica in mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrarilor executate ori a documentelor care demonstreaza prestarea unui serviciu.

Intreprinderea sociala de insertie este intreprinderea sociala care:

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

Care sunt grupurile vulnerabile?

Categoriile de grupuri vulnerabile, conform Normelor Metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr.219/2015 privind economia sociala:

- Persoane aflate in sistemul de protectie a copilului sau care provin din acest sistem;
- Persoane din familiile beneficiare de ajutor social;
- Persoane care fac parte din familii beneficiare de alocatie pentru sustinerea familiei;
- Persoane solicitante de azil sau beneficiare ale protectiei internationale;
- Persoanele fara adapost;
- Persoanele aflate in situatia de risc de a-si pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai;

Daca o persoana aparținând categoriilor de grup vulnerabil de mai sus este angajata in cadrul unei intreprinderi sociale de insertie, iar situatia socio-familiala a sa nu a cunoscut o evolutie pozitiva, insensul iesirii din starea de risc, nu este posibila excluderea acesteia din grupul vulnerabil.

Care sunt obligatiile intreprinderii sociale de insertie?

- sa asigure, pentru persoanele angajate, care fac parte din grupul vulnerabil, masuri de acompaniament care sa asigure insertia profesionala si sociala;
- sa intocmeasca raportul de activitate anual, care contine aspecte privind intreaga activitate desfasurata de intreprinderea sociala de insertie in perioada de raportare, specifice domeniului de activitate, inclusiv raportul social anual care contine activitatile cu caracter social, corelate cu situatiile financiare prezentate;
- sa intocmeasca raportul social anual cuprins in raportul de activitate anual și extrasul raportului social anual, conform modelului prevazut in anexele nr. 5A și 5B;
- sa intocmeasca extrasul situatiilor financiare anuale;
- sa nu utilizeze marca sociala, respectiv elementul specific de identitate vizuala peste

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- termenul de valabilitate al certificatului;
- să utilizeze elementul specific de identitate vizuală, care se aplică în mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrărilor executate ori a documentelor care demonstrează prestarea unui serviciu.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 6. Reprezentarea organizatiei in relatiile externe

Relatiile publice reprezinta un corp specific de cunostinte, deprinderi si metode. Ele reprezinta acea functie a managementului care se ocupa de relatiile dintre una sau mai multe organizatii sau segmente de public, la nivel national sau international, avand ca rezultat relatiile specifice dorite sau folosite de aceste organizatii sau segmente de public.

Activitatea de relatii publice este desfasurata de catre practicieni care deservesc numeroase tipuri de public si organizatii din domeniul afacerilor, administratiei, finantelor, educatiei, stiintei, comertului, organizatii profesionale, grupuri de interese, minoritati rasiale si sexuale, clienti, actionari, angajati, furnizori, lideri de opinie, grupuri culturale etc.

Practicianul in relatii publice, urmarind sa serveasca interesul public, este constient de influenta opiniei publice asupra procesului de luare a deciziilor, activitatea sa de consiliere si comunicare desfasurandu-se astfel:

- asigura o comunicare bidirectionala intre organizatie si public;
- incearca sa infatiseze nu doar prezentul organizatiei, ci si trecutul, respectiv viitorul ei, transpunand totul in termeni intelesi de public; pe de alta parte, transpune opinia publica intermenii intelesi de membrii organizatiei;
- studiaza nevoile de relationare ale organizatiei, precum si atitudinea segmentelor de public fata de aceasta, recomanda o politica si un program de actiune adecvate si, in final, evalueaza eficacitatea acestora;
- cauta sa cladeasca si sa mentina o imagine pozitiva a organizatiei, stabilind schimburi de informatii intre organizatie si segmentele sale de public din zona socialului, politicului, economicului si a altor forte importante din societate, avand ca linie directoare feed-back-ul publicului;
- sugereaza modificarea comportamentului organizational in functie de responsabilitatile si nevoile sociale, politice si economice create de evolutia standardelor si atitudinilor umane, identificate in urma cercetarilor;
- incearca sa anticipeze si sa corecteze impresiile gresite si reactioneaza in mod adecvat la criticile aduse organizatiei;
- vegheaza la mentinerea unor relatii stabile cu structurile guvernamentale si informeaza conducerea despre reglementarile si legislatia care afecteaza organizatia, facand, de asemenea, sugestii privind aplicarea optima a acestor acte normative;
- desfasoara studii privind atitudinea publicului, mai ales asupra segmentelor importante pentru organizatie, si informeaza conducerea cu privire la rezultatele obtinute;
- incearca sa sprijine organizatia in a dovedi, pe langa responsabilitatea profitului, si un acut simt al responsabilitatii sociale;
- ii ajuta pe membrii organizatiei in crearea unor discursuri clare si directe pentru intalnirile publice in care se prezinta detalii despre organizatie si puncte de vedere ale acesteia;
- sprijina conducerea in intelegerea corecta a tendintelor si in aplicarea constructiva

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

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

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

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

- modelul de tip corporație**, în care specialiștii în relații publice caută să protejeze și să îmbunătățească reputația companiei. Ei transmit informația către publicul larg și către segmente speciale de public, precum acționarii, analiștii financiari, angajații. Activitatea lor include, de asemenea, relațiile cu comunitatea sau, uneori, comunicarea de marketing. Educarea publicurilor prin acțiuni de comunicare poate face, de asemenea, parte din aria de activitate acoperită de relațiile publice;
- modelul de tip organizație non-profit**. Aici sunt incluse asociațiile, precum cele comerciale sau de protecție a mediului, alături de grupurile sociale și culturale, spitale și alte instituții din sistemul de sănătate. Astfel de organizații au în general ca principală activitate promovarea intereselor membrilor asociațiilor lor, extinderea gradului de vizibilitate al domeniului în care activează, dezvoltarea unor proiecte care, de regulă sunt rezultatul responsabilizării membrilor lor în raport cu publicurile, strângerea de fonduri etc.;
- modelul de tip sport, turism, petrecerea timpului liber**. Practicienii din acest domeniu se ocupă în general cu promovarea unor evenimente, de la meciuri de fotbal la spectacole de cinema, sau cu promovarea unor personalități din sport, show-business etc. Acest tip de relații publice sunt uneori la granița dintre modelele prezentate anterior, respectiv cel de tip corporație și cel de tip non-profit. Deși organizațiile care practică acest tip de relații publice au un pronunțat caracter comercial/economic, activitățile corespunzătoare petrecerii timpului liber sunt uneori asociate unor cauze nobile (lupta pentru pace, protecția copiilor,

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

sensibilizarea opiniei publice fata de anumite pericole iminente sau in vederea solidarizarii pentru o anumita cauza etc.);

- **modelul de tip guvernamental si militar.** Aceasta zona include promovarea unor interese politice, adesea prin lobby, lucrul direct cu politicienii, diseminarea in randul cetatenilor a informatiei despre activitatile guvernamentale si ale fortelor armate.
- **modelul de tip educatie.** La nivelul unitatilor de invatamant, practicienii in relatii publice lucreaza in special cu elevii, studentii, structurile administrative, cadrele didactice, precum si cu alte categorii de publicuri, pentru a promova imaginea scolii/universitatii, pentru a atrage elevi/studenti, pentru a colecta fonduri. Acest model de comunicare prin relatii publice este cu atat mai evident cu cat sistemul educational nu este dominat/controlat de stat, respectiv nu este un sistem de tip centralizat. Activand pe o piata libera a invatamantului, institutiile de educatie isi poate crea propria misiune in acord cu orizontul de asteptare al publicurilor sale. De capacitatea institutiei de invatamant de a identifica si apoi satisface acest orizont poate depinde insasi existenta organizatiei respective;
- **modelul de tip relatii publice internationale.** Dezvoltarea extraordinara a comunicatiilor mondiale a deschis o noua zona de activitate, in special pentru practicienii cu abilitati lingvistice si care sunt familiarizati cu alte culturi. In acest caz, asistam la conturarea tot mai clara a unui alt fel de diplomatie, o diplomatie sociala, in care comunitatile internationale conteaza cel putin tot atat cat si actorii politici internationali.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 7. Comunicarea in intreprinderea sociala

Toate functiile din intreprinderea sociala sunt realizate cu ajutorul comunicarii - ca sistem de intelegere intre oameni si proces de transferare a informatiilor.

Elementele procesului de comunicare

Procesul de comunicare cuprinde urmatoarele **componente**: emitatorul, mesajul, mijlocul de comunicare, limbajul comunicarii, receptorul, contextul.

Emitatorul este persoana care initiaza comunicarea si elaboreaza mesajul. Tot el alege mijlocul de comunicare si limbajul, astfel incat receptorul sa poata intelege mesajul pe care vrea sa-l transmita.

Mesajul este forma fizica in care emitatorul codifica informatia, aceasta putand fi o idee, un gand. Mesajul are ca obiectiv informarea, convingerea, impresionarea sau obtinerea unei actiuni sau inactiuni.

Mijlocul de comunicare sau canalul de comunicare este drumul parcurs de mesaj dinspre emitator spre receptor, iar acesta poate fi formal (care urmeaza structura ierarhica a organizatiei) si informal (comunicarea provine din interactiunile sociale si sistemele de informare din cadrul organizatiei/intreprinderii). Informarea in intreprinderea sociala are forma de idei, opinii, zvonuri.

Mijloacele de comunicare sunt de obicei discutia fata in fata, corespondenta oficiala, sedintele, convorbirile telefonice, fax-urile, emailul, internetul etc.

Limbajul de comunicare poate fi: verbal, non-verbal prin limbajul corpului, timpului, spatiului, lucrurilor si paraverbal - prin folosire tonalitatii, accentuarilor, ritmurilor de vorbire s.a.

Receptorul este persoana care primeste mesajul si il asculta.

Contextul este foarte important pentru ca aceleasi cuvinte pot suna altfel intr-o firma/intreprinderea sociala decat undeva pe strada.

Relatiile emitator-receptor in comunicarea din intreprinderea sociala

Comunicarea in intreprinderea sociala implica doi parteneri. Ambii pot fi emitatori sau receptori si urmaresc in egala masura, ca prin comunicare sa faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Managerul, prin pozitia pe care o are, exercita o putere si o influenta importanta asupra interlocutorului, pentru unii dintre angajati conducatorul este primul reprezentant al autoritatii, o persoana inteleapta care indruma, protejeaza, sustine si da sfaturi.

Formele comunicarii

Datorita multitudinii de situatii si contexte in care se realizeaza comunicarea in

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

intreprinderea sociala sau in afaceri, exista mai multe forme clasificate astfel dupa:

- numarul indivizilor participanti, avem comunicare:
 - Interpersonala (intre indivizi);
 - De masa (la o masa mai mare de indivizi).
- limbajul folosit:
 - Verbala;
 - Nonverbala;
 - Paraverbala.
- pozitia in cadrul intreprinderii sociale:
 - ascendenta (subordonat - manager) - sensul circulatiei mesajelor este de la subordonati la sefi, luand forma unui feedback sau a unui raport;
 - descendenta (manager - subordonat) - informatiile circula pe canale ierarhice, dela nivelele superioare la cele inferioare, de la sefi la subordonati;
 - orizontala (indivizi cu pozitii egale) - are loc intre persoane de pe acelasi nivel ierarhic sau intre persoane aflate pe nivele diferite, dar pe linii ierarhice distincte.
- „suportul” folosit in comunicare:
 - verbala / orala;
 - vie;
 - scrisa;
 - digitala.

In cadrul intreprinderii sociale co-exista urmatoarele **tipuri de comunicare**:

- Comunicare operationala interna (reprezinta ansamblul de mesaje creat in raporturile dintre angajati pentru realizarea planurilor operationale, pentru realizarea obiectului de activitate);
- Comunicarea operationala externa (face legatura organizatiei cu oameni si grupuri Din afara: furnizori, clienti, publicul, stakeholders);
- Comunicarea interpersonală (schimbul de informatii pe care oamenii il realizeaza oriunde sioricand sunt impreuna, fara ca acesta se aiba neaparat scopuri sau obiective legate de intreprinderea sociala).

Obiectivele comunicarii sunt: receptarea corecta a mesajului, intelegerea corecta a mesajului, acceptarea mesajului si provocarea unei reactii.

Functiile comunicarii in intreprinderea sociala sunt:

1. Informarea

- asigurarea accesului la informatii;
- furnizarea informatiilor necesare desfasurarii unei activitati care sa permita realizareaobiectivelor;

2. Furnizarea informatiilor nesesere implementarii deciziilor.

3. Transmiterea deciziilor

- comunicarea operativa a deciziilor;
- crearea unui climat care sa stimuleze asumarea responsabilitatii pentru indeplinirea deciziilor.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

4. Influentarea receptorului

- organizarea de dialoguri cu angajatii pentru asigurarea de feedback;
- stimularea comunicarii dintre angajati;
- impulsionearea initiativei si a creativitatii.

5. Instruirea angajatilor

- transmiterea cunostintelor necesare perfectionarii pregatirii profesionale, dezvoltarii spirituale;
- dobandirea aptitudinilor si competentelor necesare exercitarii profesiei; amplificarea capacitatii de a percepe si interpreta fenomenele, de a aborda si solutionaeficient problemele aparute.

6. Crearea de imagine

- asigurarea informatiilor necesare crearii de imagine personala si organizationala in mediul exterior cat si in cel interior;
- formarea unei constiinte de apartenenta la organizatie/intreprinderea sociala.

7. Motivarea angajatilor

- furnizarea informatiilor menite sa consolideze interesul si participarea angajatilor la realizarea sarcinilor;
- recunoasterea realizarilor performante;
- evaluarea corecta a angajatilor;
- intretinerea unui climat favorabil de munca;
- stimularea increderii in sine;
- cresterea raspunderii personale.

8. Promovarea culturii organizationale: transmiterea elementelor culturii organizationale (sloganuri, norme, sisteme de valori, principii) inseamna largirea orizontului cultural al angajatilor, dezvoltarea imaginatiei, a creativitatii si stimularea nevoilor etice si estetice.

Componentele comunicarii verbale

Comunicarea cuprinde urmatoarele componente: introducere, cuprins, incheiere.

- Pregatirea comunicarii incepe cu colectarea informatiilor necesare pentru a formula mesajul;
- Introducerea are drept scop pregatirea auditoriului pentru primirea mesajului, precum si starnirea interesului;
- Cuprinsul consta in continutul care va fi expus si care va fi organizat in parti echilibrate;
- Incheierea trebuie sa sublinieze ce s-a prezentat si cuprinde reamintirea subiectului, realizarea unei sinteze a punctelor importante din discutie, concluzia si mesajul principat. In incheiere trebuie sa se puna accent pe interesul auditoriului si sunt recomandate cuvintele cu impact.
- Prezentarile, discursurile - metode de comunicare eficienta

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

Comunicarea eficienta in situatii oficiale:

Atat la sedinte cat si la intalnirile de afaceri se pot evidenta multe aspecte privind capacitatea de comunicare si negociere a partenerilor. Atingerea scopului este facilitata de urmatoarele aspecte:

- Pozitia dominatoare;
- Este indicat sa se soseasca mai devreme decat ora la care incepe efectiv intalnirea;
- Trebuie elaborata o agenda a intalnirii, in care sa fie trecute ora de incepere si durata acesteia;
- Trebuie stabilita formula de salut de la inceputul intalnirii si modalitatea de a intra in subiectul propriu-zis;
- Discutia trebuie sa fie condusa/prezidata astfel incat sa fie permis audientei sa intervina, sa-si spuna punctele de vedere;
- Se vor formula concluzii si se vor stabili si alte cai ulterioare de comunicare;
- Responsabilitatea protocolului trebuie delegata altcuiva, pentru ca vorbitorul sa nu piardatimpul sau sirul ideilor;
- Tonul vocii nu trebuie sa fie prea ridicat, astfel oamenii vor fi mai atenti, ca sa poata auzi;
- Intreruperile legate de alte subiecte nu sunt premise, pentru a nu sari de la o problema la alta. Este recomandabil ca persoanele care doresc sa intervina sa fie rugate sa-si pastreze ideile in minte pana cand se ajunge la subiectul in cauza;
- Contactul vizual este are un rol esential. Fiecare trebuie privit si astfel va fi atent la vorbitor.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 8. Promovarea antreprenoriatului social

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

Printre instrumentele folosite se numără:

- relațiile publice;
- promovarea vânzării;
- publicitatea;
- forța de vânzare;
- utilizarea marilor pentru promovare manifestări promoționale;
- marketing-ul direct;
- sponsorizarea.

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

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

Promovarea în presă

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

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

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

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

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 9. Aplicarea normelor de protecție a mediului

Protecția mediului reprezintă ansamblul reglementărilor, măsurilor și acțiunilor care au ca scop menținerea, protejarea și îmbunătățirea condițiilor naturale de mediu, ca și reducerea sau eliminarea poluării mediului inconjurător și a surselor de poluare.

Mediul reprezintă ansamblul de condiții și elemente naturale ale Terrei: aerul, apa, solul, subsolul, aspectele caracteristice ale peisajului, precum și ființele vii.

Poluarea reprezintă introducerea directă sau indirectă a unui poluant care poate aduce prejudicii sănătății umane și / sau calității mediului pot dauna bunurilor materiale ori pot cauza o deteriorare sau o împiedicare a utilizării mediului .

Resursele naturale reprezintă totalitatea elementelor naturale ale mediului ce pot fi folosite în activitatea umană: resurse neregenerabile (minerale și combustibili fosili), regenerabile (apa, aer, sol, flora, fauna sălbatică), inclusiv cele inepuizabile (energie solară, eoliană, geotermală și a valurilor).

Regimul substanțelor și preparatelor periculoase

Activitățile privind fabricarea, introducerea pe piață, utilizarea, depozitarea temporară sau definitivă, transportul intern, manipularea, eliminarea, precum și introducerea și scoaterea din țară a substanțelor și preparatelor periculoase sunt supuse unui regim special de reglementare și gestionarea.

Regimul deșeurilor

Gestionarea deșeurilor se efectuează în condiții de protecție a sănătății populației și a mediului. Valorificarea deșeurilor se realizează numai în instalații, prin procese sau activități autorizate de autoritățile publice competente.

Regimul îngrășămintelor chimice și al produselor de protecție a plantelor

Îngrășămintele chimice și produsele de protecție a plantelor sunt supuse unui regim special de reglementare stabilit prin legislație specifică în domeniul chimicelor. Autoritatea publică centrală pentru protecția mediului, împreună cu autoritățile publice centrale pentru agricultură, silviculură, sănătate și cele din domeniul transporturilor sau serviciile descentralizate ale acestora, după caz, supraveghează și controlează aplicarea reglementărilor privind îngrășămintele chimice și produsele de protecție a plantelor, astfel încât să se evite poluarea mediului de către acestea.

Protecția apelor și a ecosistemelor acvatice

Protecția apelor de suprafață și subterane și a ecosistemelor acvatice are ca obiect menținerea și îmbunătățirea calității și productivității biologice ale acestora, în scopul evitării unor efecte negative asupra mediului, sănătății umane și bunurilor materiale.

Protecția mediului presupune: gospodărirea rațională a resurselor; reconstrucția ecologică a mediului; evitarea poluării mediului; evitarea dezechilibrului prin conservarea naturii; descoperirea cauzelor care afectează mediul.

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

CAP 10. Aplicarea normelor de sanatate si securitate in munca

Normele generale de protectie a muncii cuprind principii generale de prevenire a accidentelor de munca si bolilor profesionale, precum si directiile generale de aplicare a acestora. Acestea au ca scop eliminarea sau diminuarea factorilor de risc de accidentare si/sau imbolnavire profesionala existenti in sistemul de munca, proprii fiecărei componente a acestuia (executant - sarcina de munca mijloace de productie - mediu de munca), informarea, consultarea si participarea angajatilor si a reprezentantilor acestuia.

Angajatorul are obligația de a elabora instrucțiuni proprii de securitate a muncii, care au ca scop detalierea și particularizarea prevederilor din normele generale, specifice, a standardelor și a altor reglementări în domeniu, în funcție de particularitățile proceselor de muncă.

Angajatorul trebuie sa elaboreze si sa faca cunoscuta angajatilor sai politica proprie de prevenire a accidentelor de munca si a imbolnavirilor profesionale, care se va orienta catre activitatile menite sa imbunatateasca securitatea si sanatatea in munca, inclusiv despre implementarea unui sistem de management al securitatii si sanatatii in munca.

Angajatorul are urmatoarele obligatii in domeniul securitatii si sanatatii in munca:

- a) sa adopte solutii conforme normelor de protectie a muncii, standardelor de securitate a muncii si reglementarilor specifice, prin a caror aplicare sa fie eliminate sau reduse la minimum riscurile de accidentare si imbolnavire profesionala a angajatilor;
- b) sa asigure evaluarea riscurilor pentru securitatea si sanatatea angajatilor in vederea stabilirii masurilor de prevenire, incluzand alegerea echipamentului tehnic, a substantelor chimice si a preparatelor utilizate, amenajarea locurilor de munca etc.;
- c) sa asigure auditarea de securitate si sanatate in munca a unitatii, cu ajutorul institutiilor abilitate;
- d) sa stabileasca masurile tehnice si organizatorice de protectie a muncii, corespunzator conditiilor de munca si factorilor de risc evaluati la locurile de munca, pentru asigurarea securitatii si sanatatii angajatilor;
- e) sa stabileasca in fisa postului atributiile si raspunderea angajatilor si a celorlalti participanti la procesul de munca in domeniul protectiei muncii, corespunzator functiilor exercitate;
- f) sa elaboreze instructiuni proprii de securitate a muncii, care sa detalieze si sa particularizeze prezentele norme si normele specifice de securitate a muncii, in raport cu activitatea care se desfasoara;
- g) sa ia masuri pentru asigurarea de materiale necesare informarii si educarii angajatilor: afise, filme, carti, brosure, pliante, acte normative, manuale, teste, fise tehnice de securitate etc.;
- h) sa asigure informarea fiecărei persoane, anterior angajarii, asupra riscurilor la care aceasta va fi expusa la locul de munca, precum si asupra masurilor tehnice si organizatorice de prevenire necesare, inclusiv cele referitoare la primul ajutor, prevenirea si stingerea incendiilor si evacuarea personalului in caz de pericol iminent;
- i) sa angajeze numai persoane care, in urma controlului medical si a verificarii aptitudinilor psihoprofesionale, corespund sarcinilor de munca pe care urmeaza sa le execute;

Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

CAP 11. Utilizarea TIC, Dezvoltarea Durabilă, Inovarea Socială, Egalitatea de șanse și nondiscriminarea, Promovarea egalității între femei și bărbați în antreprenariat

UTILIZAREA TIC ÎN AFACERI

Utilizarea tehnologiile informationale si de comunicatii (sigla in engleza IT, Information Technology) in procese operationale, informationale si respective decizionale constituie un demers strategic al intreprinderilor.

TIC fac referire la echipamente (hardware), programe informatice (software), date si tehnologii de stocare (baze de date, depozite de date), telecomunicatii si retele informatice (LANlocale sau WAN- extinse).

Internetul si tehnologiile mobile pot fi considerate ca noi tehnologii informationale si de comunicatie (NTIC). Majoritatea intreprinderilor folosesc infrastructuri TIC in care retelele de calculatoare locale sunt cuplate la rețeaua Internet, iar pe structura lor se dezvoltă aplicatii informatice si sisteme informationale ce valorifica serviciile Internet/Intranet/Extranet.

Modalitati de utilizare TIC in proiecte:

- Utilizarea Internetului (comunicare, informatii, servicii marketing, etc)
- Utilizarea infrastructurii TIC (servere, calculatoare, imprimante, rețele)
- Productia de APPS-uri, programe software
- Suport pentru software de birou (ex. procesoare de text, breviare de calcul)
- Utilizare si dezvoltare de software /sisteme de management de afaceri (ex. ERP Enterprise Resource planning folosit pentru a gestiona partajarea de informații între diferite departamente funcționale, cum ar fi contabilitate, planificare, producție, marketing;
- Aplicații software CRM pentru gestionarea informației despre clienți sau privind Resurse umane (HR), baze de date)
- Suport pentru sisteme/software de managementul afacerilor (de tip ERP, CRM, HR, baze de date)
- Dezvolarea de soluții web (website - uri, soluții e-commerce)
- Securitatea și protecția datelor (ex. teste de securitate, software de securitate)

DEZVOLTAREA DURABILĂ

Dezvoltarea durabila reprezinta corelarea progresului economic si social cu echilibrul natural al planetei, care nu trebuie pus in pericol. Ideea care sta la baza acestui concept este necesitatea de a se asigura o calitate buna a vietii pentru toti locuitorii planetei, atat pentru generatia prezenta, cat si pentru generatiile viitoare.

Esența dezvoltării durabile a societății umane este dată de modul de gestionare, actuală și viitoare, a resurselor sale naturale, energetice, materiale și

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

informaționale, în raport cu obiectivele creșterii economice și asigurarea unei calități din ce în ce mai bune a vieții și a mediului.

Dezvoltarea durabila aduce în prim plan un nou set de valori al modelului de progress economic și social, valori ce vizează mai ales omul și nevoile sale prezente și viitoare, mediul natural - protejarea și conservarea acestuia, precum și atenuarea deteriorării actuale a ecosistemelor.

Dezvoltarea durabila are patru dimensiuni majore:

- economică,
- socială
- tehnologica
- de mediu.

Pentru ca dezvoltarea economică și socială să fie durabilă trebuie să asigure protecția mediului grav afectată de emisiile de carbon, de încălzirea globală și economisirea resurselor.

Modalități de utilizare Dezvoltării Durabile în proiecte:

Măsuri și activități care contribuie la eficientizarea consumului de resurse;

- Promovarea imprimării față-verso a documentelor;
- Promovarea politicii pentru a imprima doar documentele necesare;
- Limitarea impactului negativ al transportului prin folosirea mijloacelor de comunicare electronică, optimizarea oportunităților de a utiliza resursele locale
- Aplicarea unor reguli și inducerea unor comportamente de consum rațional al resurselor (promovarea utilizării eficiente a resurselor, creșterea utilizării resurselor regenerabile);
- Evitarea acelor activități care ar putea afecta în mod negativ mediul (zone protejate, zone verzi din orașe, sursele de apă, altele).
- Reducerea nivelului de poluare din zona lucrărilor de construcții (poluarea aerului, apei, solului);
- Colectarea selectivă a deșeurilor, promovarea reducerii volumului de deșeuri; re folosirea materialelor rezultate din demolari;
- Aplicarea reutilizării, recuperării și reciclării deșeurilor;
- Aplicarea procedurilor de „achiziții verzi”;
- Restrictionarea utilizării de materiale greu degradabile.

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

- **Inițierea unei noi afaceri, caracterizată prin:**

Promovarea unor activități din domeniile cu valoare adăugată mai mare, accentul fiind pus pe partea de concepție, execuție, testare, prezentare, demonstrare, distribuție, mentenanță în profitația materială (consumurilor materiale)

- Promovarea prin afacere cu prioritate a serviciilor și în subsidiar a producției, care este consumatoare de resurse
- Promovarea colaborării și parteneriatelor în fazele afacerii, astfel încât partea de consumuri de resurse să se regăsească preponderant la alte firme existente
- Un nou model de management, specific situației concrete și bazat pe tehnologii moderne specifice eco-antreprenoriatului
- Selectarea partenerilor din lanțul de aprovizionare pe baza orientărilor ecologice
- Selectarea partenerilor colaboratori în procesele de concepție, fabricație, distribuție pe baza orientărilor ecologice

Oferirea de produse și/sau servicii ecologice ori cu grad mare de conformare ecologică prin:

- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale la niveluri de consumuri specifice reduse față de concurență
- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale ecologice sau înlocuind în parte acele resurse materiale neprietenoase față de mediul concurenței
- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând materii prime și materiale reciclabile, reprocesabile și revalorificabile, prietenoase față de mediul
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale economice, eficiente, diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii cu consumuri energetice proprii scăzute,
- Oferirea de produse și/sau servicii care sunt proiectate să folosească în exploatarea surse de energie alternative și regenerabile etc

Oferirea de produse și/sau servicii utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, deretificare modernă și prietenoase față de mediul

- Oferirea de produse și/sau servicii utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, de realizare îmbunătățite, performante, diferite de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii care în toate fazele fabricației evită procesările specifice sectoarelor calde
- Oferirea de produse și/sau servicii care în toate fazele fabricației evită imobilizări, consumuri mici de utilități și de spații etc, diferite de cele convenționale (utilizate de concurență),

Programarea în procesele de fabricație a:

- Prelucrărilor și conformarea produselor defecte și
- Prelucrarea, retragerea, depozitarea, recuperarea, procesarea produselor consumate

Programarea în procesele de fabricație a:

- Acțiunilor pentru reducerea cantității de deșuri de orice tip, fel
- Reutilizării materialelor nefolosite integral în procesul de fabricație

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

Utilizarea surselor de energie alternative si regenerabile pentru:

- Procesele de productie si conducerea firmei
La utilitati (incalzire, apa calda, lumina, aer conditionat si aer comprimat etc)

Reducerea poluarii cu CO₂ (de fapt: dioxid de carbon (CO₂), oxizi de azot (N₂O), metan (CH₄), -hidrofluorocarburi (HFC), perfluorocarburi (PFC), hexaflorura de sulf (SF₆), toate contribuind la potențialul de încălzire globală (GWP), si cu alte noxe si deseuri nereciclabile in:

- Procesul de productie / Administrarea firmei
- Programarea angajaților în procesele si programele de protecție a mediului.
- Formarea de personal in domeniul protectie mediului, legislatiei in domeniu

INOVAREA SOCIALĂ

Conform definiției date de Comisia Europeană, inovarea sociala, înseamnă acea inovare care are un caracter social atât din punctul de vedere al scopurilor urmărite, cât și al mijloacelor folosite. Se urmaresc în special inovări referitoare la dezvoltarea și aplicarea de noi idei (privind produse, servicii, sisteme și procese sau modele) care răspund unor nevoi sociale și, în același timp creează noi relații sau colaborări sociale, fiind benefice pentru societate și stimulând capacitatea de a acționa a societății.

Diferența dintre inovare, ca activitate umană creatoare de nou, și Inovarea Socială (IS) este că a doua este o specificitate a primei prin faptul că are un caracter practic, nu poate fi desprinsă de utilitatea practică, respectiv să se rezume doar la aspecte teoretice, pur academice și se adresează și răsfrânge direct asupra vieții și activității sociale.

Inovarea Sociala este o modalitate de a înțelege o gamă foarte largă de activități și practici orientate spre abordarea problemelor sociale sau satisfacerea nevoilor umane.

Cel puțin, inovațiile sociale au rolul să îmbunătățească oportunitățile pe termen lung pentru indivizi și / sau comunități sau să producă mai multa eficienta, eficienta și / sau durabilitate pentru ca societatea să poată face față provocărilor sale.

Din punctul de vedere strict legat de firmele nou infiintate Inovarea Socială poate fi definita si ca dezvoltarea și implementarea de noi idei (produse, servicii și modele) pentru a satisface nevoile sociale (mai eficient decat solutiile existente) și a crea noi relații sociale sau colaborări.

Modalitati de implementare a Inovarii Sociale in proiecte

Initierea unei noi afaceri, caracterizata prin:

- Nume nou de afacere, neregasit in zona adiacenta de operare, sugestiv pentru tipul si serviciile oferite;
- Oferirea de produse si sau servicii intr-o zona comerciala bine delimitata, dar cu posibilitati de dezvoltare locala, regionala, nationala etc
- Un nou model de management, specific situatiei concrete si bazat pe tehnologii moderne

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

- Noi rețele de aprovizionare, de colaborare în producție și testare/certificare etc, de client necesare susținerii afacerii
- Noua conexiune cu instituțiile publice (RC, ANAF, Primărie, Institutii de învățământ și formare profesională, Inspectie Sanitară, Inspectia Muncii, Pompieri etc) pentru integrarea socială a afacerii
- Noua relație cu comunitatea locală învecinată, cetățenii, organizațiile societății civile, responsabilitate socială

Oferirea de produse și/sau servicii cu grad de noutate (noi, inovative, parțial noi) prin: oferirea de produse și/sau servicii, într-o zonă (comercială) cu cerere mare și ofertă existentă acoperind cererea, prin noi modalități de distribuție:

- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau cu caracteristici îmbunătățite (tip dimensiuni, tip variante, particularizate pe client etc), într-o zonă (comercială) cu cerere mare și ofertă existentă acoperind cererea,
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale economicoase, eficiente, diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau utilizând pentru acestea materii prime și materiale acceptabile ecologic (recuperabile, cu deseuri minime și procesabile, nivel redus de noxe, utilizarea surselor de energie alternative și regenerabile etc, v. și tema Dezvoltare durabilă), diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau utilizând pentru acestea tehnologii de execuție, fabricație, de realizare îmbunătățite diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau cu consumuri specifice (materii prime, materiale, energie, utilități, spații de depozitare etc) diferite prin ceva de cele convenționale (utilizate de concurență),
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau însoțite de noi tipuri de documentație de prezentare, folosire, utilizare
- Oferirea de produse și/sau servicii cu garanții îmbunătățite, cu servicii de mentenanță, update etc asigurate, cu angajamentul recuperării, retragerii de pe piață la sfârșitul duratei de utilizare
- Oferirea de produse și/sau servicii noi sau cu mase și forme ergonomice, ambalaje etc prin ceva diferite față de cele convenționale

Cresterea gradului de angajare, incluziune socială

- Cresterea gradului de angajare prin angajarea obligatorie, inițială, a minimum 2 salariați cu timp integral de lucru și ulterior și a altora (conform proiecției dezvoltare afacere)
- Cresterea incluziunii sociale prin oferirea de servicii cu timp parțial în zona administrativă a firmei (contabilitate, întreținere) și în servicii de transport, mentenanță și garanție post livrare

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

<p>Cresterea nivelului si calitatii vietii, a bunastarii, combaterea saraciei</p> <ul style="list-style-type: none">• Cresterea nivelului si calitatii vietii prin trecerea de la postura de somer ori de salariat la ceade antreprenor/manager• Cresterea bunastarii si combaterea saraciei prin asigurarea unor salarizari permanentecelputin la nivelul salariului minim pe economie
<p>Formarea profesionala, inclusiv prin calificari, specializari, perfectionari planificate</p> <ul style="list-style-type: none">• Curs de competente antreprenoriale / Manger de inovare• Alte cursuri, inclusiv cele propuse a fi urmate prin autoinstruire de catre personalul firmei, inclusiv in perioada de dezvoltare si sustenabilitate• Cursurile de calificari, specializari, perfectionari cu atestate de absolvire, programate inclusiv in perioada de dezvoltare si sustenabilitate
<p>Implicare efectiva in activitati de cercetare-dezvoltare tehnologica, cu scopul orientat spreinovare, conform unei strategii a firmei;</p> <ul style="list-style-type: none">• Produsele/serviciile firmei sunt/vor fi realizate in concepie proprie sau prin colaborariincluzand elemente inovative, avand elemente de nouate (se specifica)• Procesele de executie, de productie de realizare produse si servicii au/vor avea elemente denotate (se specifica) realizate prin concepie proprie sau prin colaborari
<p>Dezvoltare locala urbana si regionala</p> <ul style="list-style-type: none">• Dezvoltare locala urbana integrata, adica prin ce contribuie firma nou infiintata la dezvoltarea urbana (locuire, civilizatie, educatie, dezvoltarea economica, incluziunea sociala si protectia mediului, dezvoltarea unor parteneriate puternice care sa implice cetateni de la nivel local, societatea civila, economia locala si diversele niveluri de guvernanta etc).• Dezvoltare regionala, adicaimpulsionarea si diversificarea activitatilor economice, stimularea investitiilor in sectorul privat, contributia la reducerea somajului si imbunatatirea nivelului de trai
<p>Promovarea surselor de energie alternative si regenerabile;</p> <ul style="list-style-type: none">• In procesele de productie si conducerea firmei• La utilitati (incalzire, apa calda, lumina, aer conditionat si aer comprimat etc)
<p>Reducerea poluarii cu CO2 (de fapt:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dioxid de carbon (CO₂), -oxizi de azot (N₂O), -metan (CH₄),• Hidrofluorocarburi (HFC), -perflorocarburi (PFC),• Hexaflorura de sulf (SF₆), toate contribuind la potentialul de incalzire globala (GWP),• Alte noxe si deseuri nereciclabile s.a.

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

EGALITATEA DE ȘANSE ȘI NONDISCRIMINAREA

Egalitatea de șanse este conceptul conform căruia toate ființele umane sunt libere să-și dezvolte capacitățile personale și să aleagă fără limitări impuse de roluri stricte. Conceptul are la baza asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală.

Dreptul la egalitate de șanse este un drept fundamental în cadrul Uniunii Europene.

Valorificarea diversității culturale, etnice și a diferentelor de gen, de vârstă sunt premise pentru dezvoltarea societății și asigură un cadru în care relațiile sociale au la bază valori precum toleranța și egalitatea.

Discriminarea

Prin discriminare se înțelege orice deosebire, excludere, restricție sau preferință pe baza criteriilor prevăzute de legislația în vigoare.

Criteriile stabilite de legislația românească sunt:

- rasa, naționalitate, etnie, limbă, religie, categorie socială, convingeri,
- sex, orientare sexuală, vârstă, handicap, boală cronică necontagioasă,
- infectare HIV, apartenența la o categorie defavorizată, precum și orice alt criteriu care are ca scop sau efect restrângerea, înlăturarea recunoașterii, folosinței sau exercitării, în condiții de egalitate, a drepturilor omului și a libertăților fundamentale sau a drepturilor recunoscute de lege, în domeniul politic, economic, social și cultural sau în orice alte domenii ale vieții publice.

PROMOVAREA EGALITĂȚII ÎNTRE FEMEI ȘI BĂRBAȚI

Egalitatea între femei și bărbați reprezintă un drept fundamental, o valoare comună a Uniunii Europene și o condiție necesară pentru îndeplinirea obiectivelor de creștere, ocupare a forței de muncă și coeziune socială la nivelul UE.

Egalitatea între femei și bărbați și este unul dintre obiectivele Uniunii Europene.

De-a lungul timpului, legislația, jurisprudența și modificările aduse tratatelor au contribuit la consolidarea acestui principiu și la implementarea sa în UE. Parlamentul European a fost dintotdeauna un apărător fervent al principiului egalității dintre bărbați și femei.

Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați reprezintă un principiu fundamental al drepturilor omului cu o largă aplicare în diferite domenii.

În același timp, realizarea egalității de drept și de fapt între femei și bărbați este un element cheie în prevenirea și eliminarea inechităților sociale manifestate pregnant la nivelul societății contemporane. În fapt, persistența inegalităților dintre femei și bărbați reprezintă o consecință a relațiilor istoric inegale de putere dintre femei și bărbați, care au condus la discriminarea împotriva femeilor de către bărbați și la împiedicarea progresului deplin al femeilor.

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

În mod indiscutabil, egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați se referă la relațiile sociale între indivizi, atât în spațiul public, cât și în cel privat.

PROMOVAREA UNOR MĂSURI PRIVIND SPRIJINIREA TRANZIȚIEI CĂTRE O ECONOMIE CU EMISII SCĂZUTE DE DIOXID DE CARBON ȘI EFICIENȚĂ ÎN UTILIZAREA RESURSELOR

Ce sunt emisiile de CO₂?

Emisiile de CO₂ reprezintă principalii constituenți atmosferici care contribuie la schimbarea climei: gazele cu efect de seră și aerosolii.

Gazele cu efect de seră (G.E.S) sunt gaze de origine naturală și antropogenă, care absorb și emit radiații cu lungimi de undă specifice spectrului radiației infraroșii emise de suprafața terestră, atmosferă și nori. Gazele cu efect de seră formează un înveliș în jurul pământului care lasă razele ultraviolete să treacă și să încălzească suprafața pământului, dar nu permite căldurii să iasă din atmosfera precum geamurile unei sere.

Principalele gaze cu efect de seră afectate de activitatea umană sunt: bioxidul de carbon - CO₂, metanul - CH₄, protoxidul de azot (sau oxidul nitros) - N₂O, ozonul - O₃.

Alte gaze cu efect de seră de origine pur antropogenă sunt halocarburile (compuși ai carbonului care conțin clor, fluor, brom). Se mai numesc și cloroflorocarburi (CFC).

Principalele surse de emisii CO₂ sunt:

- arderea combustibililor fosil (petrol, cărbune, gaze naturale).
- producția de energie electrică din combustibili fosili
- arderea lemnului pentru încălzire.
- procesele industriale.
- traficul de autovehicule și nave

Cele mai importante procese industriale sunt producerea cimentului (unde pentru producerea a 1000 kg de oxid de calciu - ingredientul principal din ciment - se emit în atmosferă 900 kg de dioxid de carbon), producția de energie electrică din combustibili fosili și industria oțelului, datorită procesului de reducere din furnale.

Pe lângă aceste surse, există și alți factori agravanți legați de bioxidul de carbon cum sunt despăduririle. Acidifierea și încălzirea oceanelor este o altă cauză a creșterii concentrației de dioxid de carbon în atmosferă.

Principalele măsuri pentru reducerea emisiilor de CO₂:

- Utilizare mai eficientă a resurselor de materii prime înseamnă ca pe unitatea de produs să se consume cantități cât mai mici/reduce de astfel de resurse sau să fie înlocuite anumite materii prime, materiale s.a.m.d. cu altele cu randament mai bun (consumuri specifice mai mici) la cel mult același pret. Dar pretul nu reflectă singur dacă exploatarea și procesarea acestora s-a făcut cu reducerea gazelor cu

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

effect de sera, fie ca urmare a reducerii energiei consumate, a combustibililor utilizati, a altor utilitati, a transportului si depozitarii etc. De aceea, utilizarea acestei resurse trebuie facuta si dupa analizarea potentialului de poluare, respectiv al emisiilor de gaze cu efect de sera (exemplu: un subansamblu, de regula carcasa unui produs din tabla poate fi inlocuita cu una din bachelita sau plastic.

- Achiziții durabile și consum rațional: utilizarea rațională a energiei, reducerea cantității de deșeuri (separarea deșeurilor);
- Utilizarea mai eficientă a resurselor tehnologice fizice: folosirea de utilaje cu consumuri reduse de energie (mare furnizoare de CO₂ și nu numai), cu prelucrări cât mai puține, cu procese tehnologice care să evite temperaturile și presiuni înalte, care să aibă transporturi și manipulări simple, precizie, reproductibilitate și calitate superioare, care să fie riguros programate și controlate, cu indici de performanță prestabiliti pentru emisiile de gaze și pentru alte deșeuri;
- Utilizarea cât mai eficientă a utilitatilor (energie, apă, aer comprimat, aer condiționat etc) nu mai necesită explicații suplimentare, cu excepția aerului comprimat ori condiționat, care se produce cu consumuri mari de energie și cu posibile gaze emantate;
- Utilizarea de resurse de natură tehnologică concepționale (cum să faci) și de cultură organizatională (cunoașterea internă implicată a organizației), înseamnă să poți proiecta/reconfigura procesele de producție (cum faci) cum este cel mai indicat pentru fiecare produs și să le ții sub control. Inovarea trebuie să fie permanentă, creativă, operatională și să se bazeze și pe cultura organizatorică tacită și explicată a tuturor specialiștilor organizației, unul dintre criteriile de performanță urmărite să fie emisii cât mai reduse de gaze cu efect de sera.
- Reducerea consumului de resurse (iluminat), încurajarea consumului de produse biologice;
- Planificare urbană pentru generațiile viitoare (creșterea numărului de spații verzi);
- Transport durabil: carpooling, transport public terestru și naval, alei pietonale, piste de biciclete, autostrăzi cu limită de viteză;
- Dezvoltarea de locuințe: renovare, utilizarea rațională a energiei, clădiri cu consum mic, îmbunătățirea izolației termice a anvelopei clădirii, șarpantelor și invelitoarelor, inclusiv măsuri de consolidare a acestora;
- Reabilitarea și modernizarea instalațiilor pentru prepararea și transportul agentului termic, apei calde menajere și a sistemelor de ventilare și climatizare, inclusiv sisteme de răcire pasivă, precum și achiziționarea și instalarea echipamentelor aferente și racordarea la sistemele de încălzire centralizată, după caz;
- Utilizarea surselor regenerabile de energie pentru asigurarea necesarului de energie termică pentru încălzire și prepararea apei calde de consum;
- Implementarea sistemelor de management al funcționării consumurilor energetice: achiziționarea și instalarea sistemelor inteligente pentru promovarea și gestionarea energiei electrice;

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Instrumente Structurale
2014-2020

- Înlocuirea corpurilor de iluminat fluorescent și incandescent cu corpuri de iluminat cu
- eficiență energetică ridicată și durată mare de viață;
- Schimbarea comportamentului consumatorilor casnici, ceea ce poate determina economii de 1-15% prin utilizarea corectă a aparatelor electrocasnice, a sistemelor de iluminat și a reguletoarelor termostactice pentru energie termică;
- Reducerea consumului de energie în cadrul firmelor cu minimum 10%, prin îmbunătățirea managementului energetic și aplicarea unor măsuri de tip „low-cost/no-cost”

... *Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.*



FORMARE
MANAGERIALĂ ÎN
TURISM



agenția
METROPOLITANĂ
BRAȘOV
AGENȚIA METROPOLITANĂ
PENTRU DEZVOLTARE DURABILĂ
BRAȘOV

Bibliografie:

Antonoaie, N., Foris, T., Sumedrea, S., Constantin, S. *Managementul firmei*. Ed. Leda, Constanța, 2000

Drucker, P. F. *Inovația și sistemul antreprenorial*. Ed. Enciclopedică, Buc., 1993

Foris, T., *Planul de afacere*, Ed. Universității Transilvania din Brașov, 2015

<https://mfe.gov.ro/programe/autoritati-de-management/am-pocu/>

<https://pdfcoffee.com/suport-de-cursantr-in-econ-socsucces-pdf-free.html>

Legea nr. 219/ 2015 privind economia sociala

Norme metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/ 2015 privind economia sociala

Hotararea nr. 585 din 10 august 2016 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/ 2015 privind economia sociala

Antreprenariat in economia sociala, Asociatia Pro Familia, POSDRU/6.1/S/53513 Formarea antreprenorilor in economie sociala, Denumire proiect: Parteneriate active pentru dezvoltarea economiei sociale

Codul etic al intreprinzatorului, FREI, 2011

Relatiile publice: evolutii si perspective, SNSPA, 2006
Legea protectiei mediului nr. 137/1995

Legea nr. 319 din 14 iulie 2006 privind securitatea si sanatatea in munca

Ghid pentru constituirea unei intreprinderi sociale in regiuni rurale avand ca obiect produsele agric

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 5 „Dezvoltare locală plasată sub responsabilitatea comunității”

Operațiunea: „Reducerea numărului de comunități marginalizate (roma și non-roma) aflate în risc de sărăcie și excluziune socială din orașe cu peste 20.000 locuitori, cu accent pe cele cu populație aparținând minorității roma, prin implementarea de măsuri/operațiuni integrate în contextul mecanismului de DLRC”

Proiect selectat de GAL Gârcini în cadrul SDL – Etapa a III-a a mecanismului DLRC AP 5/ PI 9.vi/ OS 5.1 – Regiuni mai puțin dezvoltate

Titlul proiectului: “**START - Antreprenor în Gârcini**”

Contract nr. POCU/717/5/1/149156

Model Plan de Afacere pentru start-up-uri (Anexa 1)

Numele cursantului:

Statut:

Locul de muncă:

Specializarea/Domeniul ocupațional:

CNP:

Seria și numărul actului de identitate:

Adresa:

Telefon:

E-mail:

Data completării:

I. REZUMATUL PLANULUI DE AFACERE

[*maxim o pagină. Rezumatul va cuprinde: obiectivele, activitățile, indicatorii, veniturile și cheltuielile anuale estimate.*]

II: DATE DE IDENTIFICARE A AFACERII

2.1 Titlul planului de afaceri

[*Se va alege o denumire sugestivă pentru afacerea pe care doriți să o demarați.*]

2.2 Domeniul afacerii propuse spre realizare, inclusiv codul/codurile CAEN

... *Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.*

[Precizați domeniul afacerii și codul/codurile CAEN rev. 2 aferent activității pe care doriți să o realizați.]

2.3 Structura acționariatului

Nr. crt.	Nume și prenume	Procent deținut în capitalul social (%)
1.		
2.		
....		

2.4 Detaliați dacă aveți cunoștințe și experiență în domeniul afacerii pe care doriți să o realizați.

III. DESCRIEREA AFACERII SOCIALE

3.1 Descrierea afacerii

[Descrieți pe larg afacerea dvs., obiectivele pe care vi le propuneți prin implementarea prezentului plan de afaceri pe o durată de 12 luni - obiectivele propuse trebuie să fie clar exprimate, cuantificabile și realizabile în contextul proiectului propus. Includeți câteva informații despre domeniul în care veți activa. Descrieți situația domeniului, precum și orice estimări în ceea ce privește creșterea economică și schimbările în următorii ani - și modul în care societatea dumneavoastră se va adapta sau va valorifica aceste schimbări. Prezentați motivele pentru care credeți că afacerea va fi una de succes.]

3.1.1 Misiunea socială

[Prezentați misiunea socială/programele sociale ale întreprinderii sociale.]

3.1.2 Forma juridică de constituire

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

3.1.3 Tipul de întreprindere socială/ de inserție

3.1.4 Categoriile de persoane cărora li se adresează întreprinderea socială și nevoile sociale ale acestora

[categoriile de persoane cărora li se adresează întreprinderea socială și nevoile sociale ale acestora; zona geografică vizată; problema comunitară/de mediu pe care încearcă să o rezolve întreprinderea]

3.1.5 Modul în care se integrează activitatea întreprinderii în contextul social și în cel economic din zona respective

[elemente de analiza de piata privind activitatea care face obiectul planului de afaceri]

3.1.6 Modul în care se asigură participarea membrilor și a altor actori interesați, inclusiv persoane din grupuri vulnerabile, dacă acestea fac parte din grupurile vizate de întreprindere, la deciziile privind activitățile acestora și modul în care acesta reflectă principiile prevăzute la art. 4, lit. c și d, Legea nr. 219/2015 privind economia socială

3.2 Activități propuse pentru implementarea afacerii (pe o perioadă de 12 luni)

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

Nr. crt.	Tipul activității	Scurta descriere a activității	Perioada de derulare a activității
1.	Exemplu [Identificare spațiu]	[Se vor derula... Se va achiziționa]	[Luna 1 – luna 2]
2.	[Angajare personal]	Se va da un anunț de recrutare, se vor identifica persoane care să....	
....			

3.3 Indicatorii afacerii

Număr de locuri de muncă create:.....

IV. DESCRIEREA PRODUSELOR SAU SERVICIILOR

[Descrieți cât mai detaliat produsele și/sau serviciile oferite, ce nevoi satisfac, materii prime necesare, principalii furnizori). Puteți atașa desene, specificații, broșuri și alte materiale de marketing, capturi de ecran Web și fotografii de prototipuri, la sfârșitul planului de afaceri, pentru a completa aceste informații, dacă este cazul.]

V. ANALIZA PIEȚEI

5.1 Analiza pieței

[Elaborați analiza mediului extern al afacerii dumneavoastră; includeți referiri la legislația și reglementările relevante, situația economică, informații cu privire la structura populației și la mediul tehnologic etc. Includeți o descriere a pieței pe care veți activa, precum și o analiză a principalilor competitori și clienți. Analizați avantajele competitive ale produselor/serviciilor principalilor dumneavoastră competitori. Colectați informații în vederea analizării modului în care ele vor influența activitatea viitoare despre orice alți factori pe care îi considerați relevanți.]

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

5.2 Elaborați o analiză SWOT a afacerii dvs.

Puncte forte (ale afacerii dvs.)	Puncte slabe (ale afacerii dvs.)
Oportunități (legat de mediul extern)	Amenințări (legat de mediul extern)

VI. MANAGEMENT ȘI ORGANIZARE

6.1 Structura personalului angajat

[Precizați informații despre numărul de angajați, funcțiile, calificările necesare, nivel estimativ de salarizare, modul în care administratorul firmei va face recrutarea și selecția angajaților, cum va respecta și promova egalitatea de șanse și nediscriminarea.]

6.2 Descrieți riscurile ce pot apărea în funcționarea afacerii și măsuri de reducere a acestora.

Descrierea riscului	Impact	Măsuri de atenuare a riscului

6.3 Spațiul necesar pentru derularea afacerii

[Detaliați dacă spațiul de producție/funcționare a afacerii – sediul social și/sau puncte de lucru este în proprietatea dvs., trebuie închiriat etc. și dacă necesită amenajări.]

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

6.4 Detaliați echipamentele cheie necesare pentru funcționarea afacerii (preț, caracteristici tehnice minime necesare) și modul în care se derulează procesul de producție sau realizarea de servicii.

VII. PLANUL DE MARKETING

[Descrieți strategia de introducere a produselor/serviciilor pe piață: avantajele competitive ale produselor/serviciilor față de ale concurenților, politica de preț, metode de promovare a produsului/serviciului; costurile anuale cu promovarea; strategia de vânzări: descrieți modalitatea în care firma va aborda clienții (ex. modalități de comunicare); politica de distribuție a produsului/serviciului; modalități de vânzare (ex: vânzare directă, magazine proprii, rețea de magazine specializate, prin distribuitori, online, etc.).]

VIII. PLANUL FINANCIAR

8.1 Venituri și cheltuieli

[Detaliați cum ați estimat volumul vânzărilor și prețul produsului/serviciului. Detaliați cheltuielile, unde este cazul.]

VÂNZĂRI				
Categoria produs/serviciu	Unitate de măsură	Volumul vânzărilor	Preț/UM	Total vânzări/produs sau serviciu/an
Produsul/Serviciul 1				
Produsul/Serviciul 2				
Produsul/Serviciul 3				
.....				

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.

TOTAL vânzări/an	
-------------------------	--

Categoria de cheltuieli	UM	Cheltuieli pe UM	Total cheltuieli/an
Cheltuieli cu personalul (salarii, asigurări și protecție socială)			
Materii prime, materiale și consumabile			
Cheltuieli privind mărfurile			
Utilități aferente funcționării afacerii (ex. apă, energie, încălzire)			
Cheltuieli cu telefon, Internet, curier			
Cheltuieli cu închirieri/leasing			
Cheltuieli pentru promovare, publicitate, marketing			
Cheltuieli de distribuție			
Cheltuieli cu servicii			
Cheltuieli de întreținere și reparații			
Alte cheltuieli			
Alte cheltuieli financiare (ex. impozite)			
TOTAL cheltuieli/an			

8.2 Identificați sursele de finanțare necesare pentru finanțarea afacerii.

8.3 Bugetul pentru implementarea planului de afaceri (pe o perioadă de 12 luni de funcționare).

[Se va prezenta bugetul conform anexei – Bugetul planului de afaceri.]

... Proiect cofinanțat din Fondul Social European, prin Programul Operațional Capital Uman 2014 – 2020.