



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OIRPOSDRU REGIUNEA VEST

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013 **INVESTEȘTE ÎN OAMENI!**

MODELE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE PENTRU PERSOANE CU DIZABILITĂȚI



UNIVERSITATEA
„ALEXANDRU IOAN CUZA”
din IAȘI



Academia de Studii Economice
București



Programul Națiunilor Unite
pentru Dezvoltare România



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI
PERSOANELOR VÂRSTNICE
OIRPOSDRU REGIUNEA VEST

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007–2013 **INVESTEȘTE ÎN OAMENI!**



MODELE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE PENTRU PERSOANE CU DIZABILITĂȚI



Această publicație a fost realizată în cadrul proiectului „Modelul Economiei Sociale în România” implementat de Asociația Alternative Sociale din Iași în parteneriat cu Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” din Iași, Academia de Studii Economice București și Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD) România. Proiectul este cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013, ca parte a axei prioritare 6 „Promovarea incluziunii sociale”, domeniul major de intervenție 6.1. „Dezvoltarea economiei sociale”.

Autori:

Simona Maria Stănescu (coordonator): autor 4.6, co-autor introducere, 1, 2, 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. și 4.5.

Simona Ernu: autor 3, co-autor 1, 2, 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. și 4.5.

Aura - Mihaela Alexandrescu: co-autor introducere, 1, 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. și 4.5.

Marian Bojincă: co-autor 1, 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. și 4.5.

Livia Rădulescu: co-autor introducere, 1, 4.1., 4.2., 4.3., 4.4. și 4.5.

Autorii mulțumesc reprezentanților entităților de economie socială pentru buna colaborare în realizarea acestui material: Cristinel Andrei (societatea cooperativă meșteșugărească Cartonajul București), Mariana Andrei (societatea cooperativă meșteșugărească Cartonajul București), Mihaela Ardelean (Fundația Ajutați Copiii România), Ana Maria Coroian (Fundația Ajutați Copiii România), Paula Cristea (Asociația Persoanelor cu Handicap Sporting Club Galați), Vasile Cristea (Asociația Persoanelor cu Handicap Sporting Club Galați), Mathe Arpad (Fundația Dezvoltarea Popoarelor Cluj), Dumitru Moldovan (Fundația Dezvoltarea Popoarelor Cluj), Costel Nicolae (Fundația Umanitară Hand-Rom) și Andreea Sterea (Fundația Dezvoltarea Popoarelor Cluj).

Drepturile asupra fotografiilor din publicație aparțin întreprinderilor sociale prezentate.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

Modele de întreprinderi sociale pentru persoanele cu dizabilități /

Simona Maria Stănescu, Simona Ernu, Aura Mihaela Alexandrescu, ... -

București : ADD Media Communication, 2013

Bibliogr.

ISBN 978-606-93357-3-4

I. Stănescu, Simona Maria

II. Ernu, Simona

III. Alexandrescu, Aura M.

658.1:3-056.26

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.
Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare.

Pentru mai multe informații despre „Modelul Economiei Sociale în România”, vă rugăm vizitați: www.profitpentruoameni.ro.

Această publicație a fost tipărită pe hârtie reciclată.

Lista de abrevieri	7
Introducere	9
1. Metodologie	11
2. Economia socială în sprijinul persoanelor cu dizabilități	13
3. Modele de întreprinderi sociale	19
3.1. FDP STORE TEAM SRL	20
3.2. Albă ca Zăpada	24
3.3. DIZAB-ROM	27
3.4. Cartonajul	31
3.5. Speranță și vis	34
4. Pașii înființării unei întreprinderi sociale	37
4.1. Pasul 1. Motivația	39
4.2. Pasul 2. Pregătirea	41
4.3. Pasul 3. Evaluarea	45
4.4. Pasul 4. Testarea	54
4.5. Pasul 5. Planul de afaceri	63
4.6. Reglementări juridice și surse de finanțare	65
Bibliografie	69
Anexe	73
Anexa 1 Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă și agențiile teritoriale	73
Anexa 2 Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și oficiile teritoriale	77
Anexa 3 Oficiile Registrului Comerțului	78
Anexa 4 Centrele de consiliere pentru persoanele cu handicap	81
Anexa 5 Direcțiile Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului	82
Anexa 6 Surse de informare pentru finanțarea întreprinderilor sociale	86

Listă de abrevieri

AJOFM	Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă
CCPH	Centre de consiliere pentru persoanele cu handicap
DGASPC	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului
DPPH	Direcția Protecția Persoanelor cu Handicap
ES	Economie socială
FDP	Fundația Dezvoltarea Popoarelor
MMFPS	Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale
NESsT	Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team
ONG	Organizație neguvernamentală
ORC	Oficiile Registrului Comerțului
PNUD	Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare
PVC	Policlorură de vinil
SC	Societate comercială
SCM	Societate cooperativă meșteșugărească
SEAP	Sistemul Electronic de Achiziții Publice
UPA	Unitate protejată autorizată



INTRODUCERE

Se vorbește tot mai mult în ultima perioadă despre economie socială (ES) și antreprenori sociali. În acest context, cartea își propune să exemplifice cum funcționează ES și care este activitatea celor care lucrează în domeniu. Principalul obiectiv al lucrării de față este de a prezenta o serie de inițiative reușite pentru a oferi un instrument util tuturor antreprenorilor, în special celor care lucrează cu persoane cu dizabilități. Inițierea și dezvoltarea unei afaceri de succes este o provocare în sine și, cu atât mai mult, atunci când este vorba de înființarea unei întreprinderi sociale într-o comunitate săracă.

Lucrarea face parte dintr-o serie de patru publicații care includ modele de întreprinderi sociale elaborate pentru fiecare dintre următoarele grupuri vulnerabile: persoane de etnie roma, beneficiari de venit minim garantat (VMG), tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul instituționalizat de protecție a copilului și persoane cu dizabilități.

Echipa Laboratorului de Economie Socială a fost preocupată de înțelesul internațional al ES ca respectare a unui set de valori și principii bine definite¹ și nu de a pune semn de egalitate între ES și inserția grupurilor vulnerabile.

Ce aduce nou?

ES nu reprezintă o noutate în peisajul antreprenorial din România. Ca și în alte state, există preocupări pentru găsirea unei formule care să contribuie la soluționarea problematicii sociale și să reducă astfel presiunea generată de existența unui

¹ Carta Economiei Sociale din Franța (1985), Carta Principiilor Economiei Sociale (2002), statutul european al cooperativelor (2003)

număr din ce în ce mai mare de persoane aflate în dificultate. Interesul pentru acest tip de economie este manifestat din partea tuturor factorilor care pot contribui la luarea unor decizii: administrație publică, colectivități locale, medii științifice și de cercetare, mass-media dar și grupuri de cetățeni.

Dar, cu tot acest interes, cu toată proliferarea în ultima perioadă a literaturii de specialitate consacrate ES și mediatizarea inițiativelor în domeniu, în România se simte încă nevoia unor informații care să ofere antreprenorilor modele ușor de înțeles și de urmat. Lucrarea de față completează cadrul existent cu idei noi pentru a-i inspira și mobiliza pe cei interesați în deschiderea unei întreprinderi sociale.

Ce cuprinde?

Publicația de față oferă tuturor celor interesați informații utile despre ES, modul în care aceasta funcționează în practică și instituții din România care pot furniza informații sau sprijin. Sunt promovate experiențe reușite de întreprinderi sociale create de persoane dezavantajate sau pentru persoane dezavantajate.

Cui se adresează?

Publicația se adresează în special persoanelor cu dizabilități. Totodată, informațiile sunt utile tuturor persoanelor implicate în domeniul ES sau interesate de acesta: oameni în căutarea unui (nou) loc de muncă, antreprenori, oameni de afaceri, consultanți independenți, specialiști în domeniul incluziunii sociale, mediul academic și universitar, cetățeni, persoane care trăiesc sau lucrează în comunități confruntate cu riscul sărăciei și care vor să producă o schimbare.

Prin această publicație, Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare în România își continuă misiunea de a contribui la soluționarea vechii și dificilei problematice a incluziunii sociale grupurilor vulnerabile.



CAPITOLUL I

METODOLOGIE

Analiza de față, rezultat al activității Laboratorului de Economie Socială, a utilizat două metode de cercetare: analiza diagnostic și cercetarea calitativă. Scopul a fost acela de a identifica modele de întreprinderi sociale pentru fiecare dintre următoarele grupuri țintă dezavantajate vizate în cadrul proiectului: persoane de etnie romă, beneficiari de VMG, tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul instituționalizat de protecție a copilului și persoane cu dizabilități. Culegerea datelor s-a realizat în perioada iunie – iulie 2012.

Analiza diagnostic a stat la baza procesului de selectare a modelelor de ES relevante pentru fiecare grup țintă. Informațiile care au stat la baza analizei diagnostic au fost: informațiile puse la dispoziție de reprezentanții la nivel central ai entităților de ES² și rezultatele cercetărilor anterioare realizate în România asupra domeniului ES și asupra entităților de ES în special din perspectiva inserției grupurilor vulnerabile. În acest sens au fost consultate lucrări atât din literatura de specialitate din România cât și din străinătate vizând reducerea decalajelor de ordin economic și social cu care se confruntă cotidian persoanele cu dizabilități.

Selectarea întreprinderilor sociale s-a realizat pe un eșantion de disponibilitate construit în urma răspunsurilor primite de la inițiative de ES. Criteriile de selecție ale modelelor de întreprinderi sociale s-au grupat pe două dimensiuni: economică și socială. Criteriile economice au fost: desfășurarea activității în domenii relevante pentru grupul țintă, oferirea de produse și

² Anuarul UCECOM <http://www.ucecom.ro/>

servicii persoanelor/familiilor din grupul țintă, capacitatea modelului de a fi replicat la nivel național în întreprinderi sociale relevante pentru grupul țintă, varietatea surselor de finanțare și măsura în care promovează dezvoltarea socio-economică a comunităților sărace. Criteriile sociale au fost: capacitatea de inserție a persoanelor din grupul țintă vizat, dezvoltarea de parteneriate public-privat și impactul social la nivelul comunității.

Cartea include prioritar prezentări ale unor întreprinderi sociale din domenii de activitate relevante pentru inserția pe piața muncii fie în calitate de angajator, fie de angajat. O importanță egală a fost acordată selectării unor inițiative care pot servi drept surse de inspirație.

Cercetarea calitativă a permis culegerea de informații detaliate complementare privind inițiativele de ES identificate în urma analizei diagnostic. În acest sens, s-au utilizat interviuri semi-structurate față în față și/sau telefonice cu reprezentanții entităților de ES selectate. În unele cazuri au fost realizate vizite în teren la întreprinderile sociale.

Principala limită a cercetării constă în caracteristicile eșantionului de disponibilitate. În funcție de răspunsurile (ne)primite nu a fost posibilă acoperirea tuturor regiunilor de dezvoltare din țară. O altă limită a cercetării este dată de faptul că am urmărit prioritar relevanța pentru grupurile țintă ale activităților întreprinderilor sociale selectate. Din acest motiv, nu sunt prezentate în fiecare model de întreprinderi sociale forme corespunzătoare tuturor entităților de ES.

Descrierea și prezentarea inițiativelor antreprenoriale s-a realizat pe baza unui dialog nemijlocit cu promotorii entităților de ES. Acest demers a contribuit la atingerea unui dublu obiectiv: pe de o parte, prezentarea experienței în sine, a itinerariului de urmat de la formularea intenției până la punerea în funcțiune a întreprinderii sociale, și pe de altă parte, scoaterea în evidență a valorii simbol pe care această reușită o demonstrează: dovada clară că „SE POATE!”.



CAPITOLUL II

ECONOMIA SOCIALĂ ÎN SPRIJINUL PERSOANELOR CU DIZABILITĂȚI

ES se bucură de un interes din ce în ce mai crescut în ultima perioadă atât ca subiect pe agendele politice internaționale cât și ca opțiuni de muncă pentru cetățeni. Datele disponibile la nivel european arată că numărul angajaților în ES a crescut mai rapid față de creșterea populației din statele membre. Dacă în 2002-2003 un total de 6% dintre lucrătorii europeni activau în acest domeniu, numărul a ajuns la 6,5% iar de la 11 milioane de locuri de muncă la 14,5 milioane (Campos, Avila, 2012: 47).

Definiția economiei sociale asumată în volum este „tipul de economie care îmbină în mod eficient responsabilitatea individuală cu cea colectivă, în vederea producerii de bunuri și / sau furnizării de servicii, care urmărește dezvoltarea economică și socială a unei comunități și al cărei scop principal este beneficiul social. ES are la bază o inițiativă privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, presupune un risc economic și o distribuție limitată a profitului” (Stănescu *et al.*, 2012: 13). Entitățile corespunzătoare principiilor ES și reglementate juridic în România sunt: organizațiile nonprofit, casele de ajutor reciproc ale salariaților, casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cooperativele de credit și societățile cooperative de gradul I (MMFPS, 2010a: 38). Alte forme de organizare care respectă parțial principiile ES, dar a căror activitate este relevantă pentru domeniul ES sunt: obștea și composesoratul, unitățile protejate autorizate (UPA) și societățile cu obiectiv social (Stănescu *et al.*, 2012: pp. 51-52). Conceptul de întreprindere socială este folosit în publicație cu

referire la entitățile de ES din țara noastră.

Conceptul de dizabilitate

Dizabilitatea, ca și concept analitic, implică o serie de dificultăți determinate de diversitatea definițiilor și încadrărilor administrative de la nivelul fiecărei țări. În cadrul Comitetului Ad Hoc stabilit la nivelul Națiunilor Unite în 19 decembrie 2001 și însărcinat cu elaborarea proiectului pentru Convenția privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități și pentru Protocolul Opțional la Convenție au existat numeroase dezbateri cu privire la adoptarea unei definiții a dizabilității în textul Convenției. Întrucât consensul asupra definiției dizabilității nu a fost atins, s-a optat pentru una a „persoanei cu dizabilități” drept: „acele persoane care au deficiențe fizice, mentale, intelectuale sau senzoriale de durată, deficiențe care, în interacțiune cu diverse bariere, pot îngreuna participarea deplină și efectivă a persoanelor în societate, în condiții de egalitate cu ceilalți”.

Utilizarea unei definiții acceptate de reprezentanții țărilor și organizațiilor semnatare ale Convenției a pus bazele unui cadru metodologic comun de identificare a persoanelor cu dizabilități. Astfel, situațiile de discriminare sau inegalitate de șansă pot fi identificate, contorizate, și remediate (Leonardi, 2008:5).

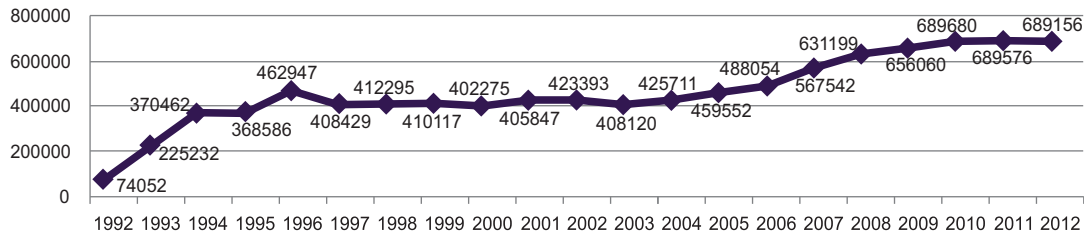
Abordarea europeană consideră dizabilitatea ca o construcție socială în timp ce politicile sociale naționale definesc dizabilitatea mai degrabă în termeni medicali, ca evaluare a funcționalității sau ca incapacitate (Greve, 2009: 8). Statele membre utilizează o gamă foarte largă de definiții a dizabilității și invalidității din cauza efectului direct asupra stabilirii drepturilor la diverse beneficii sociale pentru care persoanele cu dizabilități se califică. Gradul redus de omogenitate a definițiilor privind dizabilitatea afectează posibilitatea comparării datelor statistice privind situația socio-economică a persoanelor cu dizabilități (European Parliament, 2010: 17).

În același timp, remarcăm gradul ridicat de eterogenitate în interiorul grupului persoanelor cu dizabilități. Sunt incluse persoane cu deficiențe congenitale sau dobândite, cu grade și tipuri de dizabilități diferite, cu dizabilități permanente sau temporare. Unele persoane cu dizabilități au capacitatea parțială sau totală de muncă, în timp ce alții nu au deloc. Din prima categorie există persoane care muncesc sau se află în căutarea unui loc de muncă iar altele sunt inactive economic etc. (European Commission, 2001: 34).

Accesul persoanelor cu dizabilități pe piața muncii în România

Estimările organismelor internaționale (Banca Mondială, Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare, Organizația Mondială a Sănătății) arată că la nivel mondial numărul persoanelor cu dizabilități reprezintă aproximativ 10% din populație (apud Preda, 2009: 210). Deși numărul lor în România a crescut de peste nouă ori în perioada 1992-2012, acesta reprezintă în anul 2012 doar 3,6 %³ din populația totală.

Figura 1. Evoluția numărului persoanelor cu dizabilități înregistrate în România, 1992-iunie 2012



Sursa: Direcția Protecția Persoanelor cu Handicap din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale

³ Raportat la populația actuală a României conform comunicatului de presă al Institutului Național de Statistică din 2 februarie 2012 privind rezultatele provizorii ale Recensământului Populației și Locuinței 2011, respectiv 19.042.936 persoane

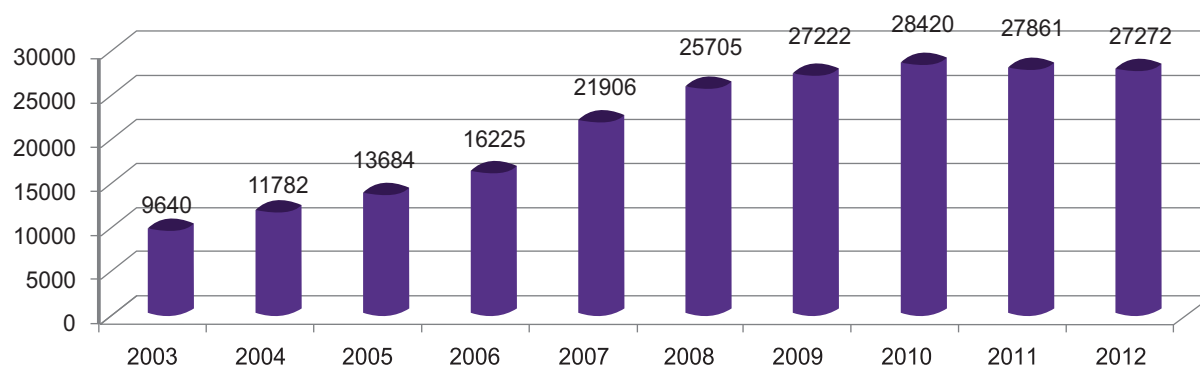
Diferența poate fi explicată prin faptul că definițiile și criteriile de încadrare într-un grad de handicap adoptate la noi sunt mai restrictive decât în alte țări. Pe de altă parte numărul de persoane cu dizabilități din România este subraportat (Preda, 2009: 210).

O altă explicație ține de contextul țării noastre în care evidența pensionarilor de invaliditate (persoanele active pe piața muncii care își pierd total sau parțial capacitatea de muncă) este ținută separat de Casa Națională de Pensii Publice. Din datele oferite de această instituție reiese că în anul 2009 erau înregistrați peste 900.000 de persoane. Între baza de date a Direcției Protecția Persoanelor cu Handicap (DPPH) din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS) și cea a Casei Naționale de Pensii din același minister, există o suprapunere parțială (de exemplu doar o parte din pensionarii de invaliditate sunt înregistrați și în baza de date DPPH). Totuși, o estimare oficială a numărului de persoane cu dizabilități care primesc o formă sau alta de protecție nu este disponibilă (Societatea Academică Română, 2009: 13). Din acest motiv ne vom referi în continuare doar la persoanele cu dizabilități din evidența DPPH.

Conform datelor comunicate de DPPH din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale (MMFPS) prin Buletinul informativ trimestrial „Evoluții în domeniul protecției persoanelor cu handicap”, la 30 iunie 2012 numărul total de persoane cu dizabilități înregistrate era de 689.156.

Din datele oferite de buletinul informativ trimestrial rezultă că distribuția pe grupe de vârstă a persoanelor cu dizabilități se prezintă în felul următor: 628.266 sunt persoane adulte iar 60.890 sunt copii. Dintre persoanele adulte cu handicap 64,6% au vârsta cuprinsă între 18-64 ani (406.237 persoane) iar 35,5% au peste 65 ani (222.029 persoane), numărul persoanelor cu dizabilități angajate fiind de 27.272.

Figura 2. Evoluția numărului persoanelor cu dizabilități angajate din România, 2003 - 2012



Sursa: Direcția Protecția Persoanelor cu Handicap din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale

În iunie 2012 procentul persoanelor cu dizabilități adulte angajate în muncă raportat la numărul total al adulților cu dizabilități⁴ era de 13%. Valoarea este semnificativ mai scăzută față de 58%, rata de ocupare a populației generale în vârstă de muncă, înregistrată în aceeași perioadă de timp⁵.

Conform unei cercetări statistice efectuate de DPPH în perioada 2008-2009, structura nivelului de educație al persoanelor cu dizabilități încadrate în muncă se prezintă astfel: peste jumătate au studii liceale (31%) și superioare (21%), studii gimnaziale (23%), profesionale (16%) și postliceale (5%). Doar 2% dintre absolvenții de școli speciale sunt încadrați în muncă.

⁴ cu vârsta cuprinsă între 18 – 60 ani, aflați în îngrijirea familiei, cu excepția pensionarilor de invaliditate gradul I și II (care atestă pierderea totală a capacității de muncă)

⁵ http://www.insse.ro/cms/files/%5Cstatistici%5Ccomunicate%5Csomaj%5Csomaj_ir_12.pdf

În ceea ce privește distribuția după ocupație a persoanelor cu dizabilități încadrate în muncă, conform datelor DPPH, muncitorii necalificați au cea mai mare pondere (8,8%). Urmează asistenții medicali (4,6%), profesorii (4,3%), confecționerii (4%), maseurii (3,4%) și tâmplarii (3%). Au fost identificate 249 de ocupații pentru care sunt necesare atât studii medii sau profesionale cât și superioare. Situația reflectă compoziția pieței de muncă interne, structura și nivelul de dezvoltare al economiei naționale precum și influența politicilor publice privind piața muncii în general și persoanele cu dizabilități în special (Greve, 2009: 13).

Ponderea persoanelor cu dizabilități angajate pe piața liberă a forței de muncă este de 94,4% iar al celor care ocupă un loc de muncă în mediul protejat este de 5,6%. În martie 2012⁶ existau 551 de UPA în care își desfășurau activitatea 1530 de persoane cu dizabilități.

Participarea pe piața muncii a persoanelor cu dizabilități este influențată de nivelul de educație, experiența în muncă și formarea profesională dar și de alte variabile precum vârsta, statutul marital (bărbații căsătoriți și femeile necăsătorite având un grad mai ridicat de ocupare), mediul urban/rural sau mobilitatea spre și dinspre locul de muncă (Applica & CESEP & Alphametrics, 2007: 15). Accesibilitatea la locul de muncă, atitudinea angajatorilor sau a membrilor familiei sunt potențiali determinanți ai angajării iar continuarea cercetării acestora se impune pentru viitor. Cauzele care determină dificultățile de inserție profesională a persoanelor cu dizabilități includ :

- accesul mai anevoios la educație și formare profesională continuă, în special în mediul rural din cauza infrastructurii deficitare neadaptate;
- accesul limitat la o serie de servicii publice;
- utilizarea unor criterii de evaluare a capacității de muncă bazate pe diagnosticul medical mai degrabă decât pe funcționalități;
- discriminarea în ocupare manifestată prin restricții la angajare, oferte salariale inferioare celor care ar fi fost oferite unei persoane valide cu aceleași calificări pentru aceeași muncă sau „prioritate” la concedieri;
- prejudecățile angajatorilor față de asocierea diferitelor tipuri de dizabilități cu o posibilă productivitate mai scăzută, necesitatea unei supervizări mai atente sau probabilitatea mai mare a absențelor pe motive medicale;
- atitudinea protectivă a familiei (Societatea Academică Română, 2009: pp.10-49);
- modalitatea nestandardizată de realizare a evaluării vocaționale și profesionale a persoanelor cu dizabilități (MMFPS, 2009).

Inserția profesională a persoanelor cu dizabilități se poate îmbunătăți printr-o mai bună corelare a strategiilor publice cu modificările legislative din domeniu și identificarea mecanismelor de surmontare a barierelor care le afectează pe termen lung competitivitatea pe piața muncii.

Din perspectiva Convenției ONU privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități (ratificată de România în 2010), România nu îndeplinea la nivelul anului 2011 criteriile corespunzătoare articolului 19 Viața independentă și integrarea în comunitate și articolul 27 Munca și angajarea în muncă (Institutul de Politici Publice, 2011: pp.5-15).

Deși există progrese în evoluția cadrului legislativ românesc „în sensul trecerii de la un sistem medical de abordare a handicapului spre o abordare integrativă a dizabilității, la nivelul percepției opiniei publice, aceste schimbări încă nu s-au produs. Rolul persoanelor cu dizabilități în procesul de integrare socială rămâne unul pasiv, dependent de prestațiile sociale oferite de stat” (Dima, 2011a: 238). ES este o alternativă de angajare în măsura în care oferă spații de muncă accesibilizate, dispun de măsuri de încurajare și reușesc „să se transforme radical din «luptători pentru o cauză» în ofertanți de servicii competitive și oportunități pentru persoanele cu dizabilități” (Dima, 2011b: 218-219).

ES poate reprezenta un instrument eficient în lupta de reducere a excluziunii sociale (Cace et al., 2010b: 193, Stănescu *et al.*, 2012: 65).

⁶ <http://www.cdep.ro/interpel/2012/r8545A.pdf>

Transferul din plan internațional a experiențelor antreprenoriale reușite în țara noastră se poate baza pe incubatoare de ES sau alte structuri de sprijin. Ca direcții prioritare menționăm: creșterea locală / regională, microfinanțarea și îmbunătățirea abilităților și sprijinului pentru întreprinderile sociale (Cace *et al.*, 2010a: pp.188-192).

Dezvoltarea ES în România nu este momentan susținută de o strategie națională (Cace *et al.*, 2010a: 233; Stănescu *et al.* 2012: 65). Fără a reduce ES la inserția grupurilor vulnerabile pe piața muncii, „disponibilitatea instituțiilor publice pentru a sprijini structurile care se adresează grupurilor vulnerabile este foarte limitată” (Cace *et al.*, 2010a: 234). Elementele unei astfel de strategii sunt: „definirea și recunoașterea juridică a domeniului ES [...], adaptarea reglementărilor din cadrul Programului Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane, în special domeniul major de intervenție 6.1 dedicat dezvoltării ES, [...], acordarea de facilități fiscale, [...] stimularea integrării acestor organizații în rețele [...], mediatizarea” (Alexandrescu *et al.* 2011: pp. 361-362).

Implementarea proiectelor cofinanțate prin Fondul Social European a contribuit la o mai bună vizibilitate a ES nu doar pentru specialiștii implicați dar și pentru cetățeni. Evoluțiile recente la nivelul lansării unor proiecte de lege pentru antreprenoriatul social și pentru ES reflectă un interes public și în țara noastră. Astfel de demersuri reprezintă condiții favorabile pentru cristalizarea unei strategii naționale de promovare a domeniului ES în acord cu recomandările adresate statelor membre și cu recunoașterea contribuției pe care ES o are în economie și în problematica ocupării forței de muncă. Printre cele mai recente referiri menționăm avizul Comitetului Economic și Social European privind inițiativa pentru antreprenoriat social: „întreprinderile sociale trebuie sprijinite pentru rolul esențial pe care îl pot îndeplini ca vector de inovare socială [...] potențialul enorm reprezentat de întreprinderea socială în legătură cu îmbunătățirea accesului la un loc de muncă și la condițiile de muncă pentru femei și tineri în special, dar și pentru diverse categorii de lucrători dezavantajați” (CESE, 2012: 2).



MODELE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE

„În cadrul paletii largi de activități acoperite de economia socială, acele structuri care vizează integrarea socială și profesională a persoanelor vulnerabile reprezintă doar o mică parte dar una de un real interes în aceste vremuri marcate de un șomaj ridicat” (Davister *et al.*, 2004: 1). În cele ce urmează vom prezenta cu titlu de exemplu o serie de întreprinderi sociale de inserție care sunt fie inițiate de persoane cu dizabilități, fie urmăresc integrarea socială și profesională a persoanelor cu dizabilități provenite din trei regiuni de dezvoltare ale țării: București Ilfov, Centru și Nord-Vest.

3.1 FDP STORE TEAM SRL⁷

Numele organizației: Fundația Dezvoltarea Popoarelor – filiala Cluj
Forma de organizare juridică: societate cu răspundere limitată (SRL)
Adresa: Bulevardul Eroilor, numărul 48, apartament 13, Cluj-Napoca, județul Cluj
Telefon: 0264 433 940
Persoană de contact: Mathe Arpad, director executiv
arpad.mathe@fdpsr.ro
<http://www.fdpsr.ro>

Promotorul inițiativei de economie socială

Fundația Dezvoltarea Popoarelor (FDP) a fost înființată în 1996 cu sprijinul fundației italiene *Associazione Volontari per il Servizio Internazionale* de către voluntari italieni și români. Obiectivul fundației îl reprezintă protecția copiilor aflați în situații de risc: abandonați, infectați cu HIV, de etnie roma etc. După șaiprezece ani de funcționare neîntreruptă, FDP și-a extins ariile de intervenție rămânând însă fidelă misiunii sale de a oferi oportunități socio-educative și de integrare profesională grupurilor marginalizate social.

FDP are sediul central în București și filiale în Arad, Cluj și Dâmbovița. FDP este activă în patru regiuni de dezvoltare: București–Ilfov, Vest, Nord-Vest și Sud-Muntenia. Filiala FDP Cluj, pe care o prezentăm în continuare, activează din 1997 și respectă aceleași obiective ca și organizația „mamă” din București. FDP Cluj a fost acreditată în anul 2006 ca furnizor de servicii sociale, desfășurate în Centrul „Compania”. Din anul 2009 a fost autorizată de Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM) Cluj ca furnizor de servicii de ocupare (informare, orientare și consiliere profesională, consiliere psihologică și de mediere a muncii). Beneficiarii sunt persoane cu dizabilități provenite din instituțiile de învățământ speciale, absolvenți de școli profesionale, persoane de etnie roma, persoane fără adăpost sau aflate în căutarea unui loc de muncă (șomeri înregistrați și neînregistrați). Nu în ultimul rând, FDP Cluj este autorizată și ca furnizor de servicii de formare profesională. Cursurile de calificare sunt organizate pentru ocupațiile de peisagist-floricultor, operator introducere, validare și prelucrare date și agent de pază și ordine. Cursul de lucrător comercial este în curs de autorizare de către Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților.



Pe baza experienței și din dorința abordării într-o manieră durabilă a integrării socio-profesionale a categoriilor vulnerabile, FDP implementează în perioada iulie 2010 – iunie 2013 proiectul „Parteneriate active pentru dezvoltarea economiei sociale”, cofinanțat din Fondul Social European (FSE), în parteneriat cu alte patru organizații: Asociația Patronatul Unimpresa – Unione delle Imprese Italiane in România (România), Fundația Unimpresa Formazione (Italia), CDO Opere Sociali (Italia) și ASLAM – Associazione Scuole Lavoro Alto Milanese (Italia). Obiectivul general al proiectului îl constituie dezvoltarea unor noi modele de economie socială la nivelul a patru din regiunile României (București – Ilfov, Vest, Nord – Vest și Sud-Muntenia), în scopul facilitării accesului pe piața muncii a 240 de persoane excluse/expuse riscului de excluziune socială și promovării unei societăți incluzive⁸.

⁷ La elaborarea textului au fost utilizate materiale informative și fotografii puse la dispoziție de Fundația Dezvoltarea Popoarelor – filiala Cluj

⁸ Prezentarea integrală a proiectului poate fi accesată pe pagina de internet a FDP <http://www.fdpsr.ro>

Inițiativa de economie socială

FDP STORE TEAM SRL a fost înființată de FDP Cluj în noiembrie 2011, o provocare în sine dat fiind faptul că întreprinderea socială nu constituie un rezultat pentru proiectul menționat anterior. Practic, inițiativa de ES funcționează pur și simplu din dorința angajaților FDP Cluj de a sprijini persoane marginalizate din regiunea de dezvoltare Nord-Vest prin utilizarea resurselor umane, materiale, financiare și non financiare interne ale organizației.



Un pas premergător înființării întreprinderii sociale l-a constituit crearea unui atelier protejat în februarie 2011 pentru beneficiarii filialei FDP Cluj. În atelier se produc obiecte de artizanat confecționate manual: farfurii, suporturi de șervetele (prin tehnica traforajului) și păpuși „bangorici” (după acțiuni de stropire repetată de către viitorul „proprietar”, acesta se poate lăuda cu o superbă freză punk din iarbă de gazon). Cei mai încântați clienți ai „bangorici”-lor sunt copiii, care învață astfel să aibă grijă de „ceva/cineva” cu mult mai multă personalitate decât o simplă plantă. În plus, „bangorici”-ul poate fi tuns din când în când, fără să se supere dacă operațiunea nu este neaparat un mare succes pentru că, evident, freza îi va crește în scurt timp la loc...

Suma necesară înființării societății cu răspundere limitată a fost strânsă „ban cu ban” prin comercializarea obiectelor de artizanat la festivaluri, târguri (de exemplu Festivalul național al organizațiilor neguvernamentale (ONG) din România - ONGFest) și evenimente de profil sprijinite de diferiți finanțatori. UNITED WAY a facilitat organizarea unor expoziții cu vânzare la sediile unor multinaționale cu mulți angajați.

Tot ca etapă premergătoare înființării societății comerciale (SC) a fost proiectarea ideii de afacere. Ca orice antreprenor la început de drum, inițiatorii și-au adresat o serie de întrebări. Ce să producem? Cum să producem? Avem cunoștințele și resursele necesare? Cui vom vinde produsele noastre? Cum vom vinde? La ce preț? Cine altcineva mai produce? Și unde? șamd. Concomitent, inițiatorii nu au pierdut din vedere misiunea organizației și nevoile reale, competențele și abilitățile beneficiarilor pentru care, în definitiv, intenționau să dezvolte întreprinderea socială.

Soluția aleasă pentru a identifica „răspunsul corect” a fost una cât se poate de orientată către piață și anume un studiu de preferezabilitate.

Am subcontractat firme specializate care ne-au oferit sprijinul în realizarea cercetărilor, pornind din start de la premisa că avem nevoie de o nișă de piață neexploată la maxim, care să corespundă atât experienței deja acumulate de către membrii echipei de management, cât și potențialului beneficiarilor”. (Mathe Arpad, directorul executiv al FDP Cluj).

Posibilele domenii de activitate care au corespuns criteriilor au fost: producerea tâmplăriei din policlorură de vinil (PVC), confecționarea obiectelor artizanale de lemn, servicii profesionale de curățenie sau amenajarea și întreținerea spațiilor verzi. În urma analizei studiilor de piață, s-a optat pentru tâmplăria PVC datorită avântului spectaculos luat de segmentul tâmplăriei termoizolante, volumului relativ mare al cererii în domeniu chiar și în actuala perioadă de criză economică și barierele joase la intrarea pe această piață. În luarea deciziei a contat experiența de aproape zece ani în toate etapele de producție din industria tâmplăriei PVC a administratorului întreprinderii sociale, Dumitru Moldovan. Pentru el producerea geamurilor termopan nu mai avea nici un secret.

Odată ales domeniul de activitate, inițiatorii întreprinderii sociale au urmărit să înființeze mai mult decât un simplu atelier de tâmplărie.



“Ne-am dorit inovații, calitate, atenție pentru nevoile tinerilor. Întreprinderea noastră socială își propune nu numai să le ofere beneficiarilor un loc de muncă sau un spațiu de practică în care să își dezvolte competențele pentru muncă, ci să ofere și un program educațional nou și inovator pentru acei tineri care prezintă probleme de integrare socială cauzate de dizabilitate, sărăcie sau absența unui suport social.” (Andreea Sterea, ofițer proiecte FDP Cluj)

După analiza competențelor profesionale disponibile, inițiatorii s-au văzut puși în situația ca un grup în care predominau profiluri din domeniul social (asistenți sociali, psihologi și psihopedagogi), să pună pe picioare un plan de afaceri viabil. Dorința de a învăța mecanismele pentru trecerea de la idee la practică a fost decisivă.

Acela a fost momentul în care s-au hotărât pentru înscrierea în ediția din 2011 a competiției întreprinderilor sociale lansată de *Nonprofit Enterprise and Self-Sustainability Team (NESS-T)* România. Echipa FDP s-a bucurat de acces la asistență tehnică și consultanță de afaceri individualizată în cadrul unui program intens în care s-au străduit să facă față concurenței celorlalte inițiative de antreprenoriat social înscrise în program. Tot mai puține organizații participante s-au calificat pe măsura parcurgerii etapelor eliminatorii în vederea obținerii unuia dintre cele cinci premii puse în joc. Echipa FDP a ajuns în etapa finală a competiției cu șanse foarte mari de a se număra printre învingători. Câștigarea competiției înseamnă intrarea în *portofoliul NESS-T, sprijin financiar și consultanță de afaceri pe o perioadă cuprinsă între doi și patru ani pentru dezvoltarea întreprinderii lor sociale.*

Activitatea întreprinderii sociale a început oficial la sfârșitul anului 2011, un alt moment plin de provocări care a solicitat la maximum abilitățile inovatoare, creative și adaptabilitatea noilor antreprenori sociali. Bani nu au fost suficienți pentru utilaje și echipamente, cea mai mare parte a investiției inițiale în cazul unui atelier de producție. Prin mobilizarea resurselor specifice funcționării ONG-urilor (parteneriate, sponsorizări sau donații), atelierul a fost dotat cu utilajele necesare. Chiar dacă nu erau de ultimă generație, funcționau, ceea ce a fost suficient pentru etapa de început.



Spațiul de producție are o suprafață de aproximativ 150 de metri pătrați și este amplasat în comuna Mintiu Gherlii, la aproximativ 50 de km de Cluj-Napoca. Clădirea aparține fostei cooperative agricole de producție. După negocieri, proprietarul clădirii a fost de acord cu o chirie simbolică pentru primul an, ceea ce a contat pentru perioada inițială de funcționare.

Din primele zile de funcționare în întreprinderea socială au fost angajați trei dintre cei cinci tineri cu dizabilități accentuate și medii din atelierul protejat. Activitatea lor se desfășoară sub coordonarea maistrului Gabriel Bozeșan. După acreditarea FDP Cluj ca furnizor de servicii de formare și pentru ocupația de confecționer geam dublu termoizolator, vor fi calificate încă zece persoane cu dizabilități.

Conform prevederilor Legii 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap cu modificările și completările ulterioare, odată îndeplinite condițiile de eligibilitate pentru funcționarea unei UPA, SC a întreprins rapid demersurile necesare. Autorizația a fost eliberată de DPPH în aprilie 2012.

Un alt element care a contribuit la dezvoltarea întreprinderii sociale a fost păstrarea strânsei legături cu mediul de afaceri. Într-un eveniment organizat la Cluj-Napoca în noiembrie 2011 cu sprijinul partenerilor de la CONFINDUSTRIA, inițiatorii întreprinderii sociale au avut oportunitatea de a se întâlni cu reprezentanți români și străini ai mai multor firme producătoare de tâmplărie PVC. Reprezentanții unei companii din străinătate au fost impresionați de planul ambițios și bine pus la punct de a dezvolta o întreprindere socială în care să producă tâmplărie PVC având ca angajați persoane cu dizabilități. Membrii companiei străine le-au propus colegilor români o colaborare cu comenzi pentru export și și-au asumat achiziția materialelor, exportul și vânzarea. Pentru onorarea contractelor întreprinderea socială a depus eforturi susținute pentru a face față standardelor de calitate competitive pe piața internațională. Și a reușit!

Nu a fost neglijată nicio clipă publicitatea. Prin forțe proprii dar și cu sprijinul FDP Cluj și FDP București, activitatea întreprinderii sociale este promovată pe toate canalele de informare: pagină de internet⁹, distribuirea materialelor informative și de prezentare a produselor. S-a continuat participarea la diverse conferințe, expoziții, festivaluri și târguri, S-au organizat zilele porților deschise în colaborare cu alte ONG-uri sau cu mediul de afaceri. Eforturile au fost răsplătite: cu sprijinul FDP București s-a încheiat un contract la nivel național cu hipermarket-ul CORA pentru 600 de păpuși „bangorici”. Negocieri asemănătoare au fost demarate cu lanțurile BRICO și DEDEMAN.

Majoritatea clienților SC FDP STORE TEAM S.R.L. sunt persoane juridice (dealeri). Un singur client, SC CLUJANA S.A., cumpără produse de la această UPA conform prevederilor Legii 448/2006. Ceilalți clienți nu sunt interesați de acest aspect. Promovarea statutului de UPA și implicit mărirea numărului de comenzi este una din direcțiile viitoare de acțiune. În acest sens, s-a pregătit participarea la licitațiile publice de pe Sistemul Electronic de Achiziții Publice (SEAP).

Din punct de vedere al impactului social, tinerii cu dizabilități angajați în întreprinderea socială participă și la un program educațional de dezvoltare a deprinderilor de viață independentă, corelat cu educație pentru muncă, tutorat și mentorat. Demersul se desfășoară în Centrul pentru Dezvoltarea Deprinderilor de Viață Independentă.

Toți tinerii cu dizabilități vor fi însoțiți, pe perioada angajării, de către un tutore care le va monitoriza activitatea și îi va superviza pentru a le oferi suport social și a-i ajuta să se adapteze la cerințele de pe piața liberă a muncii (Andreea Sterea, ofițer proiecte FDP Cluj).

UPA FDP Cluj întocmește un plan individual de acțiune pentru fiecare angajat cu dizabilități. Se urmărește explicit ca tinerii cu dizabilități să reușească să se angajeze pe piața liberă a muncii după o perioadă de timp mai scurtă sau mai lungă, în funcție de capacitatea fiecăruia. Se construiește astfel o punte peste prăpastia dintre situația de excluziune socială a acestor tineri, debutul perioadei lor active (16-18 ani), și un loc de muncă real, relativ bine plătit, pe piața liberă.

Pornirea unei UPA este un pas enorm pentru persoanele cu dizabilități și ocazia de a avea o activitate, altfel stăteau acasă toată ziua că nu vrea nimeni să ne angajeze. (G.P, tânăr cu dizabilități angajat, SC FDP TEAM STORE S.R.L.).

Atmosfera de lucru în întreprinderea socială este plăcută și participativă, administratorul lucrând și el cot la cot cu angajații. Se organizează frecvent diverse: „ieșiri”, întâlniri cu membri ai familiilor sau oameni din comunitatea în care funcționează întreprinderea socială etc. Evenimentele de socializare au un rol bine definit în sudarea colectivului și integrarea socială a tinerilor cu dizabilități în comunitate.

Pe termen mediu și lung, lucrurile arată promițător dat fiind acest început. Cu siguranță probleme vor mai apărea, erori s-au mai făcut și foarte probabil se vor mai face, însă ceea ce rămâne important și în timp va face diferența este capacitatea inițiatorilor de a învăța din propriile greșeli, de a se adapta contextelor mereu în schimbare și, nu în ultimul rând, dorința de a reuși.

⁹ www.teamstore.ro

3.2 Albă ca Zăpada¹⁰

Numele organizației: Fundația „Ajutați Copiii România”

Forma de organizare juridică: secție comercială în cadrul unui ONG

Adresa: strada René Descartes, numărul 6, Cluj-Napoca, județul Cluj

Telefon: 0264 598 581; 0744 496 387

Persoană de contact: Ana Maria Coroian, director

office@ajutaticopiii.ro

<http://www.ajutaticopiii.ro/>

Promotorul inițiativei de economie socială

Fundația „Ajutați Copiii România” a luat ființă în anul 2000 cu sprijinul Asociației „Kinderhilfe Rumanien” e.V.¹¹ din Hamburg, Germania. Rolul fundației a fost să preia și să continue punerea în practică a proiectelor demarate de asociația germană în România. Obiectivele fundației vizează crearea și furnizarea de servicii sociale personalizate pentru copii și tineri cu nevoi speciale, dezvoltarea și menținerea de parteneriate inter-instituționale în favoarea facilitării accesului tinerilor cu dizabilități la un loc de muncă și o locuință.

Unul dintre proiectele preluate de către Fundația „Ajutați Copiii România” este o spălătorie de haine înființată în 1994 cu sprijinul Ministerului pentru Cooperare Economică și Dezvoltare din Germania și a Universității Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca. În spălătorie au fost angajate doar persoane cu dizabilități, o inițiativă rară pentru perioada respectivă la nivel național.

Ulterior Fundația „Ajutați Copiii România” a dezvoltat și diversificat activitățile și serviciile sociale menite să promoveze și să sprijine integrarea socio-profesională a beneficiarilor săi, preponderent tinere absolvente de școli speciale care din acel moment nu mai primesc nici o formă de asistență din partea statului, fiind lipsite de orice perspectivă a unui trai independent. Menționăm proiectul „Cinderella” implementat în municipiul Gherla, județul Cluj în cadrul căruia se asigură spațiu de cazare și sprijin în inserția pe piața muncii pentru mai mult de 50 de tinere provenite din centre de plasament.



Inițiativa de economie socială

În urma intrării în vigoare a Legii 448/2006, spălătoria funcțională din 1994 s-a acreditat în decembrie 2006 ca UPA cu denumirea „Albă ca Zăpada”. Un aspect demn de menționat este faptul că această UPA a fost prima din județul Cluj și printre primele din țară. Obiectivele întreprinderii sociale sunt crearea de locuri de muncă pentru persoane cu dizabilități provenite din rândul beneficiarilor fundației și îmbunătățirea gradului de participare la o viață profesională și socială activă. În plan secundar se urmărește ca veniturile asigurate de funcționarea întreprinderii sociale „Albă ca Zăpada” să finanțeze parțial proiectele sociale ale fundației.

În urma analizei nevoilor clienților de pe piață în raport cu capacitățile și abilitățile angajaților, întreprinderea socială „Albă ca Zăpada” oferă trei tipuri de servicii: spălătorie de articole textile, curățenie și ecologizare a spațiilor verzi. Le prezentăm în continuare pe fiecare:

- Serviciul de spălătorie a articolelor textile este practic cea mai veche activitate desfășurată în UPA „Albă ca Zăpada”. Dotarea cu utilaje profesionale de spălat și călcat s-a realizat cu ajutorul Ministerului pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (Germania), Asociației „Kinderhilfe Rumanien” e.V. (Germania), și al organizației neguvernamentale

¹⁰ La elaborarea textului au fost utilizate materiale informative și fotografii puse la dispoziție de Fundația „Ajutați Copiii România” iar anumite date factuale au fost preluate de pe pagina de internet organizației neguvernamentale menționate:
¹¹ <http://www.ajutaticopiii.ro/>
<http://www.kinderhilfe-rumanien.com/>

„Johhaniter Unfal Hilfe” (Germania). Spațiul de aproximativ 30 de metri pătrați din strada Clinicilor nr. 9, Cluj-Napoca, a fost concesionat de Universitatea Babeș-Bolyai. Spălătoria oferă servicii de spălat, uscat, călcat și apretat pentru articole textile. La ora actuală sunt angajate cinci persoane cu diverse tipuri și grade de dizabilități.

- Serviciile de curățenie sunt asigurate printr-o echipă mobilă, de cinci persoane cu forme ușoare de dizabilitate și/sau provenind din centre de plasament. Ele sunt „detașate” săptămânal câte două sau trei zile la sediile clienților cu care s-au încheiat contracte de prestări servicii.
- Serviciile de ecologizare a spațiilor verzi sunt prestate printr-o echipă mobilă de cinci persoane cu dizabilități și/sau provenind din centre de plasament și două persoane valide, planificatori ai muncii asistate.



Dintre cei 24 de angajați ai Fundației „Ajutați Copiii România” 12 sunt persoane cu dizabilități care lucrează în UPA „Albă ca Zăpada”. În majoritatea cazurilor, dezavantajele de ordin social și profesional cu care se confruntă aceste persoane sunt amplificate de discriminările asociate apartenenței la etnia roma și de faptul că provin din centre de plasament. În acest context, exemplul reușitei integrării lor socio-profesionale este cu atât mai mult de apreciat.

Statutul de UPA al întreprinderii sociale „Albă ca Zăpada” este considerat benefic din punct de vedere economic de către Mihaela Ardeleanu, coordonatorul întreprinderii sociale: „Efectiv ne-a scos din faliment”. Meritul celor care conduc întreprinderea ține atât de rapiditatea cu care au îndeplinit formalitățile necesare obținerii statutului de UPA la foarte scurt timp după publicarea Legii 448/2006 cât și de maniera în care au reușit să valorifice oportunitățile și facilitățile prevăzute de lege.

Transferul de *know-how* de la fondatorii germani în ceea ce privește conducerea ca afacere a întreprinderii sociale a fost nesemnificativ astfel că „terenul a fost desțelenit” chiar de coordonatorii întreprinderii sociale. A fost nevoie de multă muncă de lămurire a angajatorilor potențiali clienți. Prin perseverență și o capacitate de convingere demne de invidiat, s-a reușit încheierea a 47 de contracte pentru toate categoriile de servicii prestate. Clienții sunt organizații din sfera publică (licee, primării, spitale, școli, universități) și privată (fabrici, policlinici). În anul 2012, 24 dintre contracte se derulează în continuare. Mai mult de jumătate dintre ele sunt încheiate în acord cu statutul de UPA conform art. 78 din Legea 448/2006.

Diversificarea serviciilor prestate s-a făcut în timp, atunci când „s-a simțit” că din punct de vedere organizatoric întreprinderea socială era pregătită. Dovada că pasul a fost bine cântărit iar implementarea a fost un succes constă în faptul că introducerea serviciilor de curățenie și a celor de ecologizare a spațiilor verzi în anul 2007 a condus efectiv la dublarea cifrei de afaceri față de anul precedent. Veniturile au crescut anual astfel că, în ciuda perioadei de criză economică, cifra de afaceri a UPA „Albă ca Zăpada” a ajuns în 2011 să se tripleze comparativ cu cea din 2006, înainte de diversificarea serviciilor prestate și adoptarea Legii 448/2006.



Un rezultat economic atât de bun nu putea rămâne fără „consecințe”: dacă în 2010 veniturile generate de întreprinderea socială acopereau 53% din veniturile fundației, un procent performant în sine, în anul 2011 s-a ajuns la 58%, estimându-se ca în 2012 să se acopere 64%. Mai mult decât atât, întreprinderea socială înregistrează un profit prin care fundația își finanțează integral deficitul activităților sociale (volumul atras de finanțări nerambursabile este inferior costurilor generate de activitățile sociale ale fundației) pe anul 2011. O parte a profitului este reinvestită în dezvoltarea întreprinderii sociale.

Majoritatea clienților UPA achiziționează serviciile furnizate datorită competitivității lor asigurate prin calitate și preț, prea

puțini fiind receptivi la ideea că organizația oferă locuri de muncă unor persoane cu dizabilități.



În întreprinderea socială activitatea de zi cu zi este organizată în așa fel încât fiecare angajat are sarcini și responsabilități clare și cunoscute de întregul colectiv. În momentul în care un angajat sau altul lipsește, munca sa este imediat preluată și acoperită în cele mai bune condiții de angajații prezenți.

Fluctuația personalului cu dizabilități din UPA este redusă, doar două persoane au renunțat la locurile de muncă oferite și serviciile de integrare socială asigurate de fundație. Recrutarea se face în special din rândul beneficiarilor cu dizabilități ai proiectului „Cinderella” în colaborare cu centre rezidențiale și centre de tip familial din Bistrița, Cluj-Napoca, Gherla, Huedin și Zalău. Pentru fiecare angajat se ține o evidență bine pusă la punct care cuprinde contractul de muncă (pe perioadă nedeterminată și normă de muncă întreagă / parțială - dozarea volumului de muncă se face în funcție de recomandările medicale),

anexele aferente contractelor de muncă, fișa de post, documentele privind protecția muncii și prevenirea și stingerea incendiilor, analizele efectuate la angajare și apoi periodic privind medicina muncii, fișa de evaluare a abilităților. Coordonatorul UPA nu s-a confruntat cu dificultăți legate de obținerea certificatelor medicale care să ateste faptul că persoanele cu dizabilități sunt apte de muncă.

În plan social, tinerelor angajate în întreprinderea socială li se asigură o locuință printr-un program al fundației indiferent dacă au sau nu dizabilități. Ele beneficiază de îndrumare și consiliere în muncă, cultivându-li-se deprinderile de viață independentă prin familiarizarea cu responsabilitățile implicate de ocuparea unui loc de muncă (respectarea regulamentului de ordine interioară, a procedurilor de lucru, a programului, disciplina la locul de muncă), depășirea primelor întrebări legate de relația cu un angajator, managementul timpului, managementul banilor, stabilirea priorităților etc. Obiectivul demersului îl reprezintă crearea unei experiențe pozitive într-un mediu profesional real, menită să le pregătească pe tinere pentru o relație profesională cu angajatori din afara UPA.

Aici am învățat să mă duc pe un drum bun, cum să-mi gestionez banii, să muncesc și să fac multe lucruri noi pentru mine (E.T., tânără cu dizabilități angajată în cadrul UPA „Albă ca Zăpada”)

Cu sprijinul asistenților sociali ai fundației se întocmește un dosar pentru fiecare angajat în baza căruia rezultă un plan de intervenție personalizat. Astfel este urmărit parcursul socio-profesional individual al angajaților cu dizabilități: înregistrarea progreselor obținute, orientare profesională în funcție de aspirații și nevoi, estimarea gradului de angajabilitate pe piață liberă a forței de muncă și, în măsura posibilităților, evoluția după părăsirea mediului protejat. Fundația intenționează să identifice în viitorul apropiat o sursă de finanțare nerambursabilă destinată monitorizării evoluției profesionale și sociale a celor integrați pe piața liberă a muncii.

Pentru o cât mai bună socializare a angajatelor întreprinderii sociale, timpul liber este petrecut împreună (se organizează excursii). Colectivul este bine sudat, atmosfera de lucru foarte bună, existând o relație angajat-angajator flexibilă și o legătură permanentă între management și angajați. Angajații primesc premii și cadouri, ceea ce contribuie la dezvoltarea abilităților lor sociale.

Fără excepție, angajatele UPA „Albă ca Zăpada” se află la primul loc de muncă, fiind cel mai dificil de reintegrat tinere beneficiare ale fundației. Acest fapt vine să sublinieze rolul crucial jucat de această întreprindere socială în viața angajatelor sale atât în plan social cât și profesional.

3.3 DIZAB-ROM¹²

Numele organizației: Fundația Umanitară HAND-ROM

Forma de organizare juridică: secție comercială în cadrul unui ONG

Adresa: Strada Negru Vodă, numărul 36, Curtea de Argeș, județul Argeș

Telefon/Fax :0248 268 082 ; 0723 914 172

Persoană de contact: Costel Nicolae, director general

handrom@yahoo.com

<http://www.handrom.ro/>

Promotorul inițiativei de economie socială

Fundația Umanitară de Orientare și Integrare Socială HAND-ROM a fost înființată la sfârșitul anului 1999 în Curtea de Argeș de către persoane cu dizabilități. Este o organizație neguvernamentală, acreditată ca furnizor de servicii sociale. Eforturile lor se îndreaptă către școlarizarea copiilor cu cerințe educaționale speciale, abilitare-reabilitare și consiliere în vederea integrării sociale. Fundația desfășoară activități de informare și conștientizare a comunității asupra nevoilor și constrângerilor cu care persoanele cu dizabilități se confruntă în viața de zi cu zi.

Fundația HAND-ROM este o inițiativă singulară în nordul județului Argeș. Centrul de zi „Marina” inaugurat de fundație în septembrie 2002 în Curtea de Argeș a reprezentat o alternativă la măsurile adoptate de autoritățile publice locale de închidere a Centrului de Plasament Special din Tigveni, a Centrului de Plasament Special Valea Nandrii și a Școlii de Ucenicie Fete Șuici. În urma închiderii centrelor, un număr considerabil de copii cu dizabilități nu s-au mai regăsit nici în cadrul sistemului de educație specială, nici în cel de masă. Sistemul educațional public este în continuare insuficient pregătit pentru a facilita accesul copiilor cu dizabilități (***Centrul Educația 2000+, 2009:43). Centrul de zi asigură educația timpurie și pregătirea școlară necesară pentru ca elevii de acum să aibă capacitatea de a deveni independenți la vârsta adultă. Deschiderea centrului a fost susținută printr-un proiect finanțat de Fondul Națiunilor Unite pentru Copii (UNICEF) în România. Durabilitatea proiectului a fost asigurată prin dezvoltarea unui parteneriat public–privat cu Consiliul Județean Argeș prin Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului (DGASPC) Argeș și Primăria Municipiului Curtea de Argeș. Centrul de zi oferă acces la educație și instruire, terapii, consiliere și pregătire preprofesională pentru 100 de copii și tineri cu dizabilități din nordul județului Argeș.



În aprilie 2009, după modelul Centrului de zi Marina, Consiliul Județean Argeș prin DGASPC Argeș a înființat în parteneriat cu fundația HAND-ROM Centrul de zi „Paraschiva” în satul Retevoiești-Pietroșani. Beneficiarii centrului sunt 25 de copii cu cerințe educaționale speciale care erau nevoiți să se deplaseze 40 de km pentru a frecventa Centrul de zi „Marina”. Implicarea părinților copiilor cu dizabilități, a comunității și a grupului local de inițiativă în acest demers a fost crucială. Asociația de părinți administrează în prezent Centrul de zi „Paraschiva”.

Cele două centre furnizează programe de educație alternativă și recuperare adaptate la personalitatea și la abilitățile fiecărui beneficiar. În urma aplicării diverselor terapii compensatorii (kinetoterapie, logopedie, psihodiagnoză, ludoterapie sau ergoterapie) s-au înregistrat progrese vizibile în rândul beneficiarilor. Cele două centre au „meritul” de a fi reactivat parțial forța de muncă locală specializată din rândul cadrelor didactice ale fostelor centre speciale de plasament desființate din zonă.

¹² La elaborarea textului au fost utilizate materiale informative și fotografii puse la dispoziție de Fundația Umanitară de Orientare și Integrare Socială HAND-ROM iar anumite date factuale au fost preluate de pe pagina de internet organizației neguvernamentale menționate: <http://www.handrom.ro/>

Inițiativa de economie socială

În contextul în care tot mai mulți din beneficiarii Centrului de Zi „Marina” se apropiau sau depășeau vârsta majoratului iar identificarea unui loc de muncă pe piața liberă se prefigura a fi mai degrabă o misiune imposibilă, s-a simțit nevoia creării unui spațiu adecvat de pregătire preprofesională care să formeze tinerii cu dizabilități în diverse meserii. Astfel a luat naștere atelierul protejat DIZAB-ROM care oferă consiliere vocațională și contribuie la pregătirea preprofesională în meseriile de lumânărar și legător manual poligraf. Beneficiarii atelierului au diferite grade (accentuate, medii sau ușoare) și tipuri (psihic, locomotor, auditiv, vizual) de dizabilități și nu au posibilitatea de a urma cursurile unui liceu sau școli profesionale. Zona de proveniență a beneficiarilor include 21 de comune arondate municipiului Curtea de Argeș (Albești, Aref, Băiculești, Corbeni, Tigveni, Valea Danului, Valea Iașului etc.) ce concentrează aproximativ 17% din populația județului Argeș.

Atelierul protejat a fost demarat în anul 2009 printr-un proiect implementat de Autoritatea Națională pentru Persoane cu Handicap. Finanțarea a fost asigurată ulterior de Fundația Soros prin Fondul de Urgență, iar din 2011 se susține parțial printr-un parteneriat cu Episcopia Argeșului și Muscelului. Serviciile și produsele realizate în atelierul protejat sunt comercializate prin SC „Nicosmail” SRL înființată de Costel Nicolae, președintele Fundației HAND-ROM, în anul 2007 și autorizată în același an ca UPA.

Inițiativa de ES se remarcă printr-o abordare integrată a parcursului medical, profesional și social al tinerilor cu dizabilități prin desfășurarea în paralel a unui complex de activități ce vizează dezvoltarea abilităților pe toate cele trei planuri menționate anterior:

- evaluare și consiliere psihologică (individuală și de grup, în funcție de nevoile beneficiarilor);
- consiliere și orientare profesională;
- activități de recuperare și formare de abilități;
- pregătire preprofesională în meseriile de legător manual și lumânărar;
- activități de terapie ocupațională;
- asistență în procesul găsirii unui loc de muncă;
- sprijin după angajare;
- activități recreative și de socializare.

Prin acționarea simultană pe aceste paliere, triada formată din Fundația HAND-ROM, atelierul protejat DIZAB-ROM și UPA „Nicosmail” facilitează procesul lung și sinuos de integrare pe piața muncii a tinerilor cu dizabilități, transformându-i în membri activi ai comunităților în care trăiesc.

După 13 ani de activitate susținută în cadrul fundației căreia i-am dat viață, azi am satisfacția de a avea colegi de serviciu tineri ce cândva pășeau la școala în Centrul de zi MARINA. Adevărul de care nu mă îndoiesc este acela că tot ce nu te ucide te face mai puternic. Le sunt recunoscător tuturor celor care m-au făcut mai robust și mai aprig în apărarea și respectarea drepturilor persoanelor cu dizabilități (Costel Nicolae, președintele Fundației HAND-ROM).

Spațiul în care funcționează atelierul protejat are o suprafață de aproximativ 80 de metri pătrați. În baza unui parteneriat public-privat, spațiul este asigurat printr-o hotărâre a Consiliului Local din Primăria Municipiului Curtea de Argeș cu titlu gratuit până în anul 2014.

În ceea ce privește pregătirea pre-profesională desfășurată în atelier, se pune accent în special pe ucenicie, fundația HAND-ROM având o curiculă pentru 360 de ore. Noii veniți în atelier își încep pregătirea în domeniul legătoriei tradiționale prin cusutul manual în fascicule și în spirale, a serigrafiei sau în domeniul realizării lumânărilor. În atelier se produc lumânări manufacturiere, colorate, arome sau sculptate în diverse forme.



Prin serviciile de legătorie atelierul execută operațiuni de legare și copertare a documentelor arhivate sau lucrărilor de licență ale studenților, explorând-se posibilitatea obținerii unor comenzi din partea instituțiilor publice locale. În atelier se produc diverse registre, carnete, albume foto și agende în formate speciale.

Atelierul de pregătire preprofesională a fost dotat cu echipamentele necesare pentru serigrafie astfel încât tinerii cu dizabilități să poată practica. A fost achiziționată și o imprimantă cu cerneală de sublimare și o presă care permit personalizarea unor căni, farfurii sau tricouri.

În vederea extinderii și diversificării serviciilor oferite, s-au achiziționat noi echipamente profesionale: un risograf¹³ și un cutter-plotter. Se are în vedere „intrarea” pe piața formularelor și tipizatorilor (avize de însoțire a mărfii, cărți de instrucțiuni dispoziții de plată, dosare, facturieri, fișe de magazie, ordine de deplasare, registre de casă etc.) și a produselor

personalizate (coli cu antet, plicuri personalizate, afișe, fluturași, etichete etc.), risograful respectiv putând lucra cu hârtie obișnuită dar și tip offset de la 55 g până la 210 g. Fiind un echipament de dimensiuni reduse și ușor de utilizat, risograful se pretează perfect activității desfășurate în UPA. Cu ajutorul cutter-plotter-ului se vor putea executa diverse produse destinate industriei publicitare. Activitățile vor duce în timp la creșterea numărului de angajați (atât persoane cu dizabilități cât și persoane provenite din alte categorii defavorizate), generând în același timp venituri pentru susținerea serviciilor sociale furnizate de fundație.

Pe lângă serviciile și produsele de legătorie, lumânărit și serigrafie tinerii cu dizabilități din atelierul DIZAB-ROM realizează o serie de obiecte decorative și de artizanat, cu care participă cu succes la diverse târguri de profil, expoziții tematice cu vânzare, festivaluri sau evenimente culturale. Festivalul „Daruri și Tradiții”, organizat de Fundația HAND-ROM în colaborare cu organizații publice sau neguvernamentale locale, a ajuns în anul 2012 la cea de-a VI-a ediție.

Prin încadrarea în muncă a tinerilor cu dizabilități din atelierul protejat, aceștia dobândesc abilitățile și competențele profesionale necesare desfășurării activității în UPA „Nicosmail”. Se asigură astfel o finalitate serviciilor de dezvoltare în plan medical, profesional și social furnizate prin Fundația HAND-ROM și atelierul protejat DIZAB-ROM.



Îmi amintesc câte puțin despre părinții mei care au plecat în altă lume când eram încă prea mic. Sora mea m-a crescut iar la centrul de zi și atelierul protejat al fundației am învățat multe din ceea ce azi știu să fac. Prin intermediul personalului de la atelier am cunoscut multe persoane, lucru important pentru cei ca mine. Am fost băgat în seamă iar dacă părerea mea contează este și mai bine. Aș vrea ca toți de acolo să ajungă ca mine și eu să pot contribui ca fundația, prin centru și atelier, să-și continue activitatea pentru că sunt singura șansă ca tinerii și copiii aflați în situația mea să poată munci. (C.S., persoană cu dizabilități angajată UPA „Nicosmail” SRL)

În plus, există o serie întreagă de reușite în ocuparea unui loc de muncă pe piața liberă a muncii de către angajați ai UPA „Nicosmail”, în unele cazuri chiar în multinaționale care au fabrici în zonă. Sistemul este completat printr-un veritabil mecanism de relaționare între foștii angajați ai UPA deja integrați pe piața liberă a muncii cu reprezentanții și actualii angajați prin care alți și alți tineri cu dizabilități din UPA sunt sprijiniți și recomandați agenților economici deveniți deja receptivi la ideea

¹³ Risograful este un echipament care îmbină anumite caracteristici ale tipografiei offset cu cele ale unui copiator, permițând costuri mult mai mici decât cele ale tehnologiei offset la tiraje mici sau decât cele ale tehnologiei laser la tiraje medii și mari.

de a avea astfel de angajați. Un fapt remarcabil este faptul că în cadrul primei ediții a Galei Persoanelor cu Dizabilități organizată de ACTIVE WATCH - Agenția de Monitorizare a Presei, „Motivation Romania” și Fundația „Vodafone” România, în 2010 UPA „Nicosmail” i-a fost acordat Premiul la Categoria „Angajatorii abilității”.

În plan social, activitățile inițiate în atelierul protejat sunt strâns legate de o analiză realizată la nivel individual privind gradul de independență, tipul și gradul de dizabilitate, situația socio-familială, distanța față de domiciliu etc. Pe baza evaluării inițiale și a programului individual de integrare, tinerii cu dizabilități din atelier beneficiază de consiliere și pregătire adaptată capacității de muncă.

Interacțiunea cu comunitatea, dincolo de operațiunile economice desfășurate, este întreținută prin faptul că nu numai tinerii cu dizabilități sunt implicați în activitățile atelierului ci și elevi de la școlile publice din comunitate care au părinții plecați la muncă în străinătate. Activitățile desfășurate în atelier contribuie la creșterea stimei de sine, îi fac pe tineri să se simtă utili și apreciați, unii învață o meserie iar alții și-au descoperit un hobby.

Atelierul protejat DIZAB-ROM este salvarea mea la care am visat dintotdeauna. Am realizat că pot fi util și răsplătit pentru tot ceea ce pot face și asta este cel mai mare stimulent pentru mine. Acum este un viitor și există o nădejde. (B.C., persoană cu dizabilități angajată Fundația HAND-ROM)

Pentru viitorul apropiat, ideile de dezvoltare ale atelierului sunt legate de o nouă colaborare cu Primăria Municipiului Curtea de Argeș pentru valorificarea serelor abandonate ale orașului prin activități de grădinărit și cultivare de plante ornamentale. O nouă provocare, desigur. Cum însă de provocări nu au dus lipsă nici până acum iar celor mai multe li s-a făcut față cu succes, Costel Nicolae și colectivul său au încredere că și de data aceasta ideea se va transforma în realitate.

3.4 Cartonajul¹⁴

Numele organizației: Societatea cooperativă meșteșugărească „Cartonajul” București

Forma de organizare juridică: societate cooperativă meșteșugărească de gradul I

Adresa: Strada Valea Lungă, numărul 52 A, sector 6, București

Telefon: 021 444 0511 ; 021 444 1826

Persoană de contact: Cristinel Andrei, președinte

cartonajulscmb@yahoo.com

<http://www.cartonajul.ro>

Societatea cooperativă meșteșugărească (SCM) de gradul 1 „Cartonajul” București a fost înființată în anul 1965 și are ca scop dezvoltarea solidarității sociale și întraajutorarea membrilor cooperatori. Acest tip de funcționare reprezintă o alternativă viabilă economic la diversele forme de organizare ale operatorilor economici orientați spre profit. SCM-ul: integrează principalele trăsături specifice ale sectorului: libertatea de acțiune economică, responsabilitatea individuală și securitatea socială¹⁵. În plus, în SCM Cartonajul București o bună parte din membrii cooperatori angajați sunt persoane cu dizabilități.

De-a lungul a aproape jumătate de secol de funcționare neîntreruptă, SCM „Cartonajul” București a cunoscut perioade mai mult sau mai puțin favorabile. Înainte de anul 1989 se aplicau diverse scutiri de la stat, priorități la comenzi și la furnizarea de materie primă. Măsurile erau proporționale cu ponderea angajaților persoane cu dizabilități raportată la numărul total personalului. SCM „Cartonajul” București atingea un procent de 80% angajați cu dizabilități. Din totalul de 1500 de angajați, 800 de persoane cu dizabilități lucrau la domiciliu.

După 1989, volumul de activitate și al personalului angajat s-au redus treptat odată cu restrângerea anvergurii sectorului cooperatist în ciuda competiției tot mai accentuate de pe piață și a unui cadru de funcționare tot mai puțin generos, SCM „Cartonajul” București nu și-a schimbat profilul de angajator al persoanelor cu dizabilități. În anul 2005 și-a reorganizat activitatea în baza Legii 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației. Din anul 2007 a devenit UPA în baza Legii 448/2006. SCM „Cartonajul” București este o societate cu capital integral privat. Din cei 36 de angajați 35% sunt cu dizabilități și trei salariați lucrează la domiciliu. Aproximativ 15% din cifra de afaceri este generat din sistemul de cotă reglementat prin Legea 448/2006.

SCM „Cartonajul” București realizează și distribuie o gamă diversificată de ambalaje și produse profesionale de carton: cutii pliante colective executate din diverse tipuri de carton, cutii pentru încălțăminte, cutii pentru arhivare documente, cutii pentru ambalat pizza, ambalaje pentru patiserie și cofetărie, ambalaje confecționate din hârtie, mape și coperti destinate arhivării documentelor. În anul 2005 SCM „Cartonajul” București a obținut certificatul ce confirmă sistemul de management al calității conform cu cerințele standardului SR EN ISO 9001:2001.

Ca infrastructură, SCM „Cartonajul” București deține spații comerciale în care își desfășoară propria activitate și unele pe care le închiriază altor agenți economici, ca mijloc de suplimentare a veniturilor. Activitatea de producție se desfășoară pe o suprafață de aproximativ 300 de metri pătrați.



¹⁴ La elaborarea textului au fost utilizate materiale informative și fotografii puse la dispoziție SCM „Cartonajul” București iar anumite date factuale au fost preluate de pe pagina de internet a societății cooperative menționate: <http://www.cartonajul.ro/>
¹⁵ <http://www.ucecom.ro/romana/romana.htm>

Utilajele folosite nu sunt suficient de performante. Managementul SCM „Cartonajul” București depune eforturi pentru a sparge cercul vicios al volumului mic de comenzi cauzat de competitivitatea redusă pe piață și nivelul scăzut de calificare al angajaților. Acest lucru s-ar putea realiza prin mobilizarea unor resurse financiare care să conducă la achiziția unor utilaje performante prin care să se poată onora rapid și în condiții de înaltă calitate comenzi semnificative, păstrând în același timp numărul de angajați și investind în calificarea și specializarea lor. Vorbim desigur de un „exercițiu” provocator, care necesită timp și investiții care să susțină procesul de schimbare și adaptare la cerințele economiei de piață, în special în perioada de criză.

Dintre posibilitățile analizate, cele mai multe șanse de materializare le-ar avea accesarea unor fonduri nerambursabile prin Programul Operațional Sectorial Creșterea Competitivității Economice. Faptul că SCM „Cartonajul” București înregistrează un profit foarte bun raportat la cifra de afaceri¹⁶ contribuie la materializarea acestui deziderat. Respectarea articolului 81 din Legea 448/2006¹⁷ privitoare la scutirea de plată a impozitului pe profit a UPA cu condiția reinvestirii a minim 75% din fondul obținut prin scutire pentru restructurare sau pentru achiziția de echipamente tehnologice, mașini, utilaje, instalații de lucru ar fi de un real folos pentru activitatea economică a UPA. Faptul că prevederea nu are acoperire și în Legea nr. 571/2003 privind Codul fiscal, cu modificările și completările ulterioare, face ca ea să fie practic inoperabilă. Aplicabilitatea prevederii ar consolida situația economică a unităților protejate autorizate și ar crea noi locuri de muncă inclusiv pentru persoane cu dizabilități. În acest fel, UPA, în special cele axate pe producție, pot contribui la degrevarea bugetului de stat de diverse beneficii sociale și indemnizații de șomaj acordate persoanelor afectate de riscul excluziunii sociale și la integrarea socio-profesională a persoanelor cu dizabilități, cu toate celelalte avantaje care decurg din aceasta.

Majoritatea angajaților cu dizabilități din SCM „Cartonajul” București sunt absolvenți a 10 sau 12 clase din școli speciale. Prezintă dizabilitate în diferite tipuri (vizual, auditiv, mintal) și grade (în general accentuat și mediu dar există și un caz cu grad 1 - grav). Majoritatea nu sunt la primul loc de muncă. Înainte de a lucra în SCM „Cartonajul” București aveau un nivel foarte slab de pregătire ceea ce le limita opțiunile profesionale. Lucrătorii cu dizabilități au contracte de muncă pe perioadă nedeterminată, cu normă întreagă. Excepție fac cazurile în care Comisia de evaluare a persoanelor cu handicap pentru adulți recomandă un orar parțial de muncă. Conducerea SCM depune eforturi ca pe lângă salarii să poată asigura bonuri de masă, prime, fonduri de premiere de ajutor social pentru toți membrii.

Am aflat că există societăți organizate special pentru persoane cu handicap și am ales să-mi încerc și eu norocul, cu atât mai mult cu cât eram pregătită pentru meseria de cartonagistă care era necesară la această societate. Astăzi pot să spun că nu regret hotărârea luată atunci deoarece aici am găsit un colectiv format din persoane cu handicap similar cu cel pe care îl am și eu. Am stabilit o relație optimă atât cu acestea cât și cu cele fără handicap dar care știu și pot să se adapteze la situația specială în care ne aflăm noi, cei cu probleme. (F. R., persoană cu dizabilități angajată SCM „Cartonajul” București).



Recrutarea persoanelor cu dizabilități se bazează pe recomandările angajaților întrucât numărul celor care doresc să lucreze în SCM depășește cu mult numărul locurilor de muncă disponibile. Din acest motiv, colaborarea cu Agenția Municipală pentru Ocuparea Forței de Muncă București sau cu reprezentanți ai societății civile activi în domeniul integrării sociale și profesionale a persoanelor cu dizabilități este mai puțin dezvoltată.

SCM „Cartonajul” București se înscrie astfel în profilul întreprinderilor sociale de integrare prin muncă orientate spre economia de piață care urmăresc crearea unor locuri de muncă stabile și sustenabile economic pe termen lung pentru persoane defavorizate. Aceste întreprinderi se caracterizează printr-o importanță

mai redusă acordată formării angajaților și *networking*-ului (relaționării) cu întreprinderi similare, organizații guvernamentale sau non-guvernamentale relevante pentru domeniul lor de activitate (Davister *et al.*, 2004: pp. 5-14).

¹⁶ Anuarul statistic al Uniunii Naționale a Cooperăției Meșteșugărești UCECOM 2011

¹⁷ Legea nr. 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr.1006 din 18 decembrie 2006, republicată în Monitorul Oficial al României nr.1 din 3 ianuarie 2008, art.81, alin.1. lit.b).

În ceea ce privește participarea la capital și la deciziile luate în cadrul Adunării Generale a membrilor cooperativei, toată lumea are drepturi egale, aplicându-se principiul „un om, un vot”.

Cu toate obstacolele cu care ne confruntăm în activitatea noastră, am reușit și în ultimii ani să înregistrăm profit și astfel membrii cooperatori asociați s-au bucurat în fiecare an de repartizarea unei cote de profit, sub formă de dividende. (Lucica Masala, Șefa Serviciului Tehnic – Producție SCM „Cartonajul” București).

Promovarea produselor se face prin website-ul SCM „Cartonajul” București, <http://www.cartonajul.ro> cataloage on-line precum Info Aliment, reviste tipărite sau online precum Afaceri Tipografice, diverse târguri sau saloane de profil.

3.5 Speranță și vis¹⁸

Numele organizației: Asociația Persoanelor cu Handicap Sporting Club Galați
Forma de organizare juridică: secție comercială în cadrul unui ONG
Adresa: Strada Nae Leonard, numărul 34, bloc S12, parter, Galați, județul Galați
Telefon: 0236 468 685 ;
Persoană de contact: Vasile Cristea, președinte
aphsportingclub@yahoo.com
<http://aphsportingclubgl.blogspot.ro/>

Promotorul inițiativei de economie socială

Asociația Persoanelor cu Handicap (APH) Sporting Club Galați a fost înființată în anul 1992 de un grup de persoane cu handicap locomotor determinat să promoveze drepturile persoanelor cu dizabilități și să faciliteze integrarea socială prin sport și muzică. APH Sporting Club Galați este prima organizație neguvernamentală cu specific social și sportiv care a organizat o competiție rezervată sportivilor cu handicap locomotor. Cupa Danubius¹⁹ a ajuns în anul 2012 la douăzeci de ediții consecutive. APH Sporting Club Galați este afiliată la Federația Română a Sportului pentru Persoane cu Handicap, Organizația Națională pentru Persoane cu Handicap din România și membru fondator al Uniunii Persoanelor cu Dizabilități Fize din România .

La începutul anilor '90 această competiție urmărea doar integrarea în societate a persoanelor cu handicap locomotor, acum s-a ajuns să se facă sport de performanță (Vasile Cristea, președintele asociației APH Sporting Club Galați)

Au urmat o serie întreagă de noi competiții sportive precum Campionatul Național de tenis de masă sau curse de raliu cu autoturisme adaptate. Evenimentele s-au bucurat de o participare numeroasă din întreaga țară, aproximativ 100 de sportivi cu handicap locomotor.

Membrii APH Sporting Club Galați s-au înscris anual la toate competițiile organizate de celelalte asociații din țară: „Cupa Lamont” (Cluj-Napoca), „Cupa Poseidon” (Constanța), „Cupa Danubius” (Galați), „Cupa Ana Lugojana” (Lugoj) și „Cupa Hermanstandt” (Sibiu). Au fost obținute rezultate deosebite atât la nivel individual cât și cu echipa. Pe plan internațional, membrii asociației au participat la competiții ce s-au desfășurat în Finlanda (2004), Italia (2005), Spania (2005), Coreea de Sud (2007), China (2008 – Jocurile paralimpice), Portugalia (2008), Grecia (2009), Moldova (2010), Ungaria (2011) sau Regatul Unit al Marii Britanii (2012 – Jocurile paralimpice). Participarea la competițiile interne și internaționale s-a dovedit a fi o metodă eficientă de luptă împotriva izolării sociale a persoanelor cu dizabilități și de promovare a integrării în societate.

Pe lângă activitățile sportive, majoritatea celor 300 de membri ai asociației se implică în proiectele sociale, coordonate de Paula Fănica Cristea, sufletul organizației:

- educație și instruire - cursuri de operare calculator pentru persoane cu dizabilități fizice;
- suport individual - consultanță socială - consultanță juridică - consultanță psihologică – recuperare medicală prin kinetoterapie;
- activități sociale - participări la forumuri, simpozioane, mese rotunde ce vizează problematica persoanei cu dizabilități fizice²⁰.



¹⁸ La elaborarea textului au fost utilizate materiale informative și fotografii puse la dispoziție de Asociația Persoanelor cu Handicap Sporting Club Galați iar anumite date factuale au fost preluate de pe pagina de internet a organizației neguvernamentale menționate: <http://aphsportingclubgl.blogspot.ro/>

¹⁹ Competiția include: popice, tir, orientare turistică, pescuit sportiv, baschet în scaun cu roțile, power lifting și probe atletice: aruncarea suliței, aruncarea greutății, 100 m viteză, 800 m rezistență-feminin și 1500 m rezistență-masculin.

²⁰ <http://aphsportingclubgl.blogspot.ro>

Acțiunea „Fii o zi ca noi” - a urmărit sensibilizarea și conștientizarea autorităților locale dar și a publicului larg asupra problemelor cotidiene ale unei persoane cu dizabilități și importanței sprijinului oferit de societate. Reprezentanții Primăriei Municipiului Galați, ai Consiliului Local și Consiliului Județean Galați precum și jurnaliști din presa centrală și locală au fost implicați în activități de terapie ocupațională. Împreună cu membrii asociației au confecționat manual obiecte și decorațiuni de Crăciun, lumânări decorative și felicitări.

După „proba de inițiere”, a urmat o „probă mai serioasă”. Invitații s-au pus în locul persoanelor cu handicap locomotor și au parcurs într-un scaun cu roțile un traseu de aproximativ 800 de m în vecinătatea sediului asociației. Întâmplarea a făcut ca invitații să aibă „bafta” de a avea de-a face cu o varietate de „fenomene” rareori remarcate de ei până în acel moment: mașini care blocau rampele de acces sau accesul pe trotuare, borduri neamenajate, clădiri fără rampe de acces, praguri „uriașe”, gropi, grămezi de moloz și crengi. Receptivitatea publicului față de mesajul transmis a fost neașteptat de mare.

Pe baza unui dialog deschis, APH Sporting Club Galați a construit o bună relație cu Primăria Municipiului Galați și Consiliul Local Galați. Prin participarea perseverentă și neobosită la ședințele Consiliului Local a președintelui organizației. APH Sporting Club Galați și-a adus o contribuție substanțială la faptul că Municipiul Galați a devenit unul dintre cele mai accesibilizate orașe din țară.



Inițiativa de economie socială

În anul 2006 a fost demarat atelierul de terapie ocupațională prin artă iar în 2010 UPA „Speranță și vis”, inițiative prin care se urmărea autofinanțarea cât mai consistentă a acțiunilor asociației.

Pe baza parteneriatului public-privat, Primăria Municipiului Galați a contribuit la înființarea atelierului de terapie ocupațională prin punerea la dispoziție cu titlu gratuit a spațiului necesar și amenajarea lui. În atelier, persoanele cu dizabilități fizice și asociate membre ale APH Sporting Club Galați confecționează felicitări tridimensionale, măștișoare, lumânări decorative și bijuterii lucrate manual.



UPA „Speranță și vis” a fost înființată ca secție comercială în cadrul APH Sporting Club Galați. Pe lângă comercializarea produselor din cadrul atelierului de terapie prin artă se desfășoară și activități de intermediere precum vânzare de echipamente de protecție, materiale consumabile, birotică, materiale de curățenie, echipamente IT, produse SPA etc. Proporția angajaților cu dizabilități în totalul personalului a ajuns în 2012 la 75%.

Aproape 90% dintre clienții UPA sunt în baza Legii 448/2006 (Universitatea Dunărea de Jos din Galați, Primăria Municipiului Galați, Confex Buzău, London Fashion SRL Râmnicu Sărat etc. Comercializarea produselor SPA a contribuit la extinderea portofoliului de clienți prin includerea unor hoteluri din stațiuni balneoclimaterice.

UPA „Speranță și vis” înregistrează profit, 25% este utilizat pentru propria dezvoltare și 75% pentru finanțarea activităților asociației. Din anul 2011, UPA participă cu succes și la licitațiile publice organizate prin SEAP. A câștigat noi clienți din Brăila, Galați, Tulcea și Vrancea.

În anul 2011 s-a depus o aplicație de finanțare la Primăria Galați. APH Sporting Club Galați a reușit achiziționarea utilajelor necesare unui atelier de serigrafie ce va fi demarat în 2013. Se vor diversifica activitățile de formare profesională continuă. Cursul de serigrafie se va adăuga celor de (re)calificare profesională oferite în prezent (management de proiect și operare calculator).

Asociația a derulat programe cu finanțare internă și externă pentru adaptarea locului de muncă. În anul 2012 spațiul unde se desfășoară activitatea era bine amenajat: sediul era dotat cu rampă de acces, avea toaletă adaptată și toate ușile au o deschidere de minim 90 de cm.

Recrutarea personalului se face din rândul membrilor asociației care au pregătirea și competențele necesare desfășurării activității UPA. În același timp, reprezentanții asociației țin legătura cu o serie de angajatori deschiși angajării de persoane cu dizabilități. Există numeroase cazuri în care aceștia le solicită ajutorul pentru identificarea unor potențiali angajați în rândul membrilor sau colaboratorilor asociației. Prin serviciul ad-hoc de mediere, asociația contribuie la creșterea gradului de ocupare în rândul persoanelor cu dizabilități fizice și asociate din Galați.

Acest loc de muncă înseamnă pentru mine o oportunitate de dezvoltare pe plan profesional care corespunde nevoilor mele ca persoană și punctelor mele forte. (F. Ș., persoană cu dizabilități angajată a UPA „Speranță și vis”).

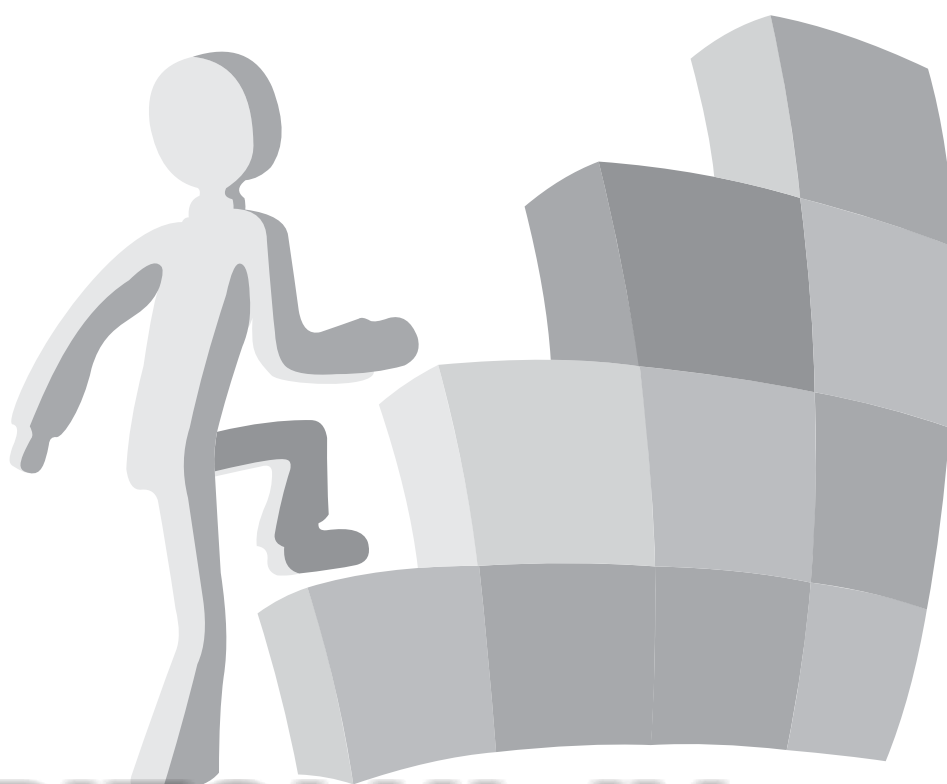
În activitățile cotidiene ale UPA și ale atelierului protejat este implicată și o persoană cu dizabilități care sprijină prin propriul exemplu activitatea angajaților cu dizabilități într-un mediu profesional.

Consider că un loc de muncă are un efect pozitiv asupra oricărei persoane, atât pe latura financiară cât și socială și morală. Pentru mine locul de muncă a însemnat și continuă să reprezinte liantul între persoana mea și mediul exterior ei, astfel am simțit o îmbunătățire a nivelului de trai, autonomie financiară, dezvoltarea stimei și încrederii în sine. (Ioana Bordei, asistent social în cadrul APH Sporting Club Galați).

Angajații UPA se bucură din plin de experiența APH Sporting Club Galați în integrarea socială prin sport, muzică și dans. Dimensiunea socială a activităților desfășurate în cadrul colectivului protejat este consistentă. Activitățile strict profesionale se îmbină într-un mod fericit cu diverse acțiuni comune precum participarea la campionate sportive care întăresc spiritul de echipă, activități în aer liber sau orientare turistică.

Un bun exemplu de modalitate prin care angajații UPA dar și membrii asociației sunt încurajați să-și cultive capacitatea de a duce un trai independent sunt taberele pentru persoane cu dizabilități „Ajută-te singur”. Participanții învață să se descurce și într-un mediu neadaptat necesităților lor, situație încă mult prea des întâlnită.





CAPITOLUL IV

PAȘII ÎNFIINȚĂRII UNEI ÎNTREPRINDERI SOCIALE

De ce acest capitol?

Cui îi este destinat acest capitol și la ce folosește?

Capitolul este destinat persoanelor care trăiesc sau lucrează în comunități sărace și care vor să producă o schimbare. Se dorește a fi un instrument simplu și practic, care să ghideze cititorii, potențialii antreprenori sociali, prin câțiva pași esențiali înainte de lansarea afacerii sociale.

Este un instrument util atât pentru persoanele care au deja idei de afaceri și o direcție de acțiune conturată, cât și pentru cei care caută o sursă de inspirație, cărora încă nu le este clar dacă întreprinderea socială este cea mai bună soluție pentru ei.

Obiective

Pe măsură ce parcurgeți acest capitol veți putea...

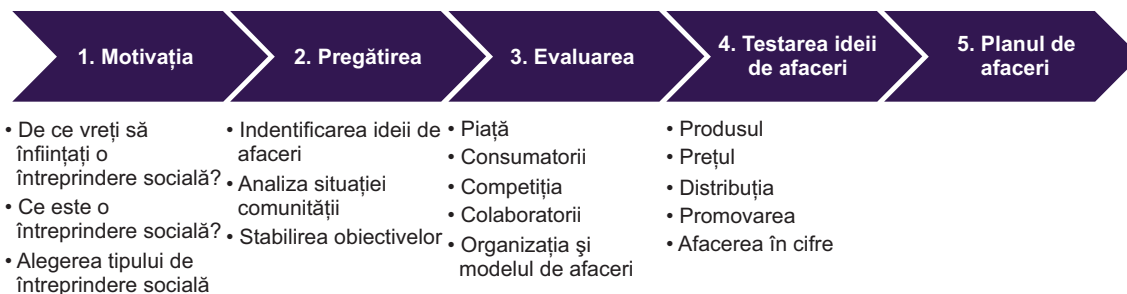
- ... să clarificați ideea dumneavoastră de afaceri.
- ... să aduceți ideea dumneavoastră de afaceri mai aproape de materializare.
- ... să învățați cum se scrie un plan de afaceri.
- ... să faceți exerciții practice de implementare: cum se analizează piața, cum se analizează șansele de succes, de ce trebuie să țineți cont înainte de pornirea afacerii.
- ... să cunoașteți instituțiile cărora vă puteți adresa pentru sprijin financiar și pentru punerea în practică a ideii.
- ... să cunoașteți pașii juridici ai înființării unei întreprinderi sociale
- ... să decideți dacă întreprinderea socială este cea mai potrivită soluție pentru începerea unei afaceri în comunitatea dumneavoastră.

Ce urmează?

La ce să vă așteptați în continuare de la acest capitol

Secțiunea următoare analizează principalii pași dinaintea începerii unei afaceri. Dorim ca acest drum să fie simplu și practic. Prezentăm în continuare câteva exerciții care vă vor ajuta să clarificați ce vă doriți de la întreprinderea socială și vă vor oferi idei legate de transformarea acestora în realitate. Vă încurajăm să faceți aceste exerciții.

Parcursul pe care vi-l propunem în următoarea secțiune este schițat mai jos:



Ce am aflat până acum?



Cele mai importante elemente vor fi punctate prin secțiuni recapitulative („Ce am aflat până acum?”) pe care le veți recunoaște după imaginea din stânga.

4.1 Pasul 1. Motivația

De ce vreți să înființați o întreprindere socială?

Clarificați care este motivația dumneavoastră de a începe o afacere socială. Aceasta va fi ancora la care vă veți întoarce pentru a verifica și valida fiecare etapă a înființării.

Mai jos sunt câteva întrebări care vă vor ghida. Nu intrați în detalii în această fază. Notați doar cuvintele cheie care vă ajută să clarificați de ce vă doriți o întreprindere socială. Chiar dacă nu toate răspunsurile sunt complete, faceți o trecere în revistă la care să reveniți mai târziu.

Motivația economică

Întrebări preliminare	Răspunsurile dumneavoastră
Din punct de vedere economic:	
• Ce credeți că este o întreprindere socială?	
• Ce idei / idei de afaceri aveți pentru întreprinderea socială?	
• Va fi o activitate de producție și / sau veți furniza un serviciu?	
• Aveți experiență în acest domeniu și / sau veți colabora cu persoane care au experiență în domeniu?	
• Ce ar asigura succesul întreprinderii sociale ? Ce clienți veți avea? Unde veți vinde?	
Din punct de vedere social:	
• Care sunt nevoile oamenilor din comunitate?	
• Cum veți ajuta comunitatea prin această afacere?	
• Veți angaja persoane care se confruntă cu riscul de sărăcie? (de exemplu, beneficiari de VMG sau care fac parte din familii mari)	
• Cum veți utiliza resursele comunității?	
• Cu ce organizații / instituții veți încheia parteneriate?	

Motivația socială

Întrebările de mai sus v-au ajutat să treceți în revistă motivele economice și sociale aflate la baza înființării întreprinderii sociale.

Evaluai relația dintre motivația economică și cea socială comparând cele două seturi de răspunsuri. Dacă dumneavoastră considerați că scopul social și cel economic sunt echilibrate, atunci întreprinderea socială este alegerea potrivită pentru demararea unei afaceri.

Chiar dacă nu aveți toate răspunsurile la întrebările de mai sus, pașii următori vă vor ajuta să le identificați.

Ce este o întreprindere socială: câteva clarificări

După cum am văzut în capitolul 2, ES conectează dimensiunea economică, centrată pe obținerea de profit, cu un scop social. ES pune oamenii pe primul loc și, în același timp, oferă o sursă de câștig financiar. De exemplu, ar putea face parte din categoria entităților de ES o seră, o spălătorie de haine sau un atelier de producție a tâmplăriei PVC, care au ca scop sprijinirea comunităților sărace și/sau oferă locuri de muncă persoanelor dezavantajate.

Conform Cartei ES lansată în Franța în 1980, principiile de bază pe care le respectă entitățile de ES sunt: „solidaritate, responsabilitate, libertate, șanse egale pentru toți membrii [...] și respect reciproc” (Carta ES, 1980 *apud* în MMFPS, 2010a: 20). Actuala rețea europeană de întreprinderi sociale Social Economy²¹ a lansat în 2002 Carta principiilor Economiei Sociale:

- „prioritatea acordată individului și obiectivelor sociale și nu capitalului;
- structuri private;
- asociere voluntară și deschisă;
- control democratic al membrilor;
- îmbinarea intereselor membrilor/utilizatorilor și/sau a interesului general;
- apărarea și aplicarea principiului solidarității și responsabilității;
- gestiunea autonomă și independența față de autoritățile publice;
- majoritatea excedentelor să fie folosite pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare durabilă și prestarea unor servicii de interes pentru membri sau de interes general.” (Carta principiilor ES, 2002 *apud* în MMFPS, 2010a: 20).

ES propune un model care să răspundă într-un mod echitabil mai întâi nevoilor oamenilor și ale comunităților. Toți membrii, indiferent de câți bani au adus, au un cuvânt de spus. Membrii au dreptul de a-și exprima opiniile privind deciziile importante care se iau în organizație.

Alegerea tipului întreprinderii sociale: care sunt variantele?

După cum am menționat, conform prevederilor legale în vigoare corelate cu principiile ES acceptate la nivel european, principalele tipuri de întreprinderi sociale din România sunt:

- organizațiile non profit care desfășoară activități economice fie în interiorul lor, fie prin societăți comerciale;
- organizațiile non profit organizate sub forma caselor de ajutor reciproc ale salariaților sau ale pensionarilor;
- cooperativele de credit;
- societățile cooperative de gradul 1 reglementate prin Legea 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperatiei (societăți cooperative meșteșugărești, societăți cooperative de consum, socie-

²¹ <http://www.socialeconomy.eu.org/>

tăți cooperative de valorificare, societăți cooperative agricole, societăți cooperative de locuințe, societăți cooperative prescărești, societăți cooperative de transporturi, societăți cooperative forestiere sau societăți cooperative de alte forme) (MMFPS, 2010a: 45).

În afara acestor categorii, sunt reglementate forme juridice de organizare potențial active în domeniul ES: forme generale de organizare relevante pentru ES (unitățile protejate autorizate, întreprinderile mici și mijlocii, instituțiile financiare nebankare) și forme de organizare asemănătoare celor de ES (persoane fizice autorizate, întreprinderi individuale, întreprinderi familiale) (MMFPS, 2010a: pp. 46-55). Aceste forme pot fi considerate întreprinderi sociale în măsura în care respectă principiile ES. Pe lângă acestea, alte entități de ES din țara noastră sunt: obștea și composesoratul. (Stănescu *et al.* 2012: 51).

Știți care dintre aceste tipuri este potrivit pentru dumneavoastră? La finalul capitolului găsiți detalii despre pașii juridici de înființare și sursele de finanțare.

Ce am aflat până acum?



Ce am aflat până acum?

Suntem la finalul primului pas, care v-a ajutat să clarificați:

- ✓ care este motivația dumneavoastră din punct de vedere economic și social, de a înființa o întreprindere socială
- ✓ care sunt diferitele tipuri de întreprinderi sociale
- ✓ măsura în care întreprinderea socială este cea mai potrivită alegere pentru dumneavoastră

4.2 Pasul 2. Pregătirea

Identificarea ideii de afaceri

Ideea de afaceri

Ideea de afaceri nu trebuie să fie rezultatul unui lung proces de analiză sau al unei revelații. Unele idei pot fi replica unor afaceri din țară sau din străinătate. Alte idei s-au dezvoltat din afaceri existente, îmbogățite cu elemente inovatoare sau adresate altor tipuri de consumatori (Kubr, Marchesi, Ilar, 1998: 23; Forth Sector, 2007: pp. 40-41).

Ideile de afaceri se „cântăresc” pentru a le selecta pe cele mai potrivite aptitudinilor dumneavoastră și oportunităților locale, dar și cu potențial de a produce un volum ridicat de vânzări. Asta vă vom ajuta să faceți în continuare!

Ideea mea de afaceri este bună?

1. Care este beneficiul consumatorului? Ce problemă rezolvă?

O idee de afaceri are succes în măsura în care este clar ce nevoie a consumatorilor satisface și cum.

2. Care este piața?

O idee de afaceri are valoare economică în măsura în care oamenii doresc să cumpere produsul său serviciul respectiv.

3. Cum va face bani?

O idee bună de afaceri poate identifica mecanismele prin care va face bani.

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998: 39

Mai jos vă oferim câteva sugestii de identificare a ideii de afaceri.

Surse de inspirație pentru identificarea ideilor de afaceri: cum pot apărea ideile de afaceri?	
Experiența dumneavoastră	... în urma unei călătorii în altă localitate, din nevoia de produse și servicii care nu se găsesc pe piață sau accesul la ele este anevoios, din experiența dumneavoastră de muncă șamd.
Experiența comunității în care trăiți	...prin analiza situației la nivelul comunității: care sunt avantajele, care sunt lipsurile și nevoile, cum se poate răspunde la ele.
Experiența altor persoane sau comunități	... din ideile exprimate de alte persoane, comunități sau instituții care s-au confruntat deja cu o problemă sau au cunoscut deja cazuri în care această problemă s-a rezolvat.
Discuții cu părți co-interesate	... prin discuții cu persoanele sau instituțiile care ar putea influența dezvoltarea și punerea în practică a ideii de afaceri.
Cursuri	... din informațiile și abilitățile dobândite prin intermediul unor cursuri speciale de instruire sau prin studii individuale .
Alte surse	... prin consultarea unor publicații, ghiduri (modelul de față este un exemplu!), rapoarte, studii de caz, resurse disponibile pe internet.

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011

Pentru ca ideea de afaceri să prindă viață, discutați cu prietenii, familia, părțile co-interesate, persoanele din comunitatea dumneavoastră sau din alte comunități. Părerile lor vă pot ajuta să formulați o idee de afaceri mai clară.



Încă nu am încheiat Pasul 2, „Pregătirea”, dar este important să rețineți:

- ✓ Caracteristicile unei idei de afaceri bune sunt: rezolvă o problemă, există piață pentru această afacere și poate aduce bani!
- ✓ Orice surse de inspirație sunt utile. Vă recomandăm să analizați cu atenție întreprinderile sociale prezentate în volum la capitolul 3! Vă sfătuim să consultați și anexele pentru informații practice privind instituțiile cărora vă puteți adresa.

Analiza situației comunității

Un punct bun de pornire este analiza situației existente în propria comunitate, acolo unde urmează să începeți afacerea socială. Pentru a face asta, răspundeți pe scurt la întrebările de mai jos:

Nevoile
comunității

Resursele
comunității

Generarea unei idei de afaceri în comunitatea dumneavoastră		
1. Nevoile comunității dumneavoastră	Descrierea situației (etapa 1)	Idei pentru întreprinderea socială (etapa 2)
Care este situația pe piață în comunitatea dumneavoastră? (de exemplu: Există afaceri? Care sunt domeniile principale în care se lucrează? Există suficiente locuri de muncă?		Cum se pot folosi aceste informații în demararea unei afaceri?
Care sunt nevoile principale ale oamenilor din comunitatea dumneavoastră? Faceți o listă a principalelor nevoi ale comunității.		Căror nevoi din listă răspunde întreprinderea socială? Cum se poate răspunde acestor nevoi?
Acum, uitați-vă pe lista pe care ați făcut-o mai sus și ordonați nevoile comunității dumneavoastră după importanță (primele vor fi nevoile pe care le considerați cele mai importante).	1 2 3 4 5 6 7 8	Care sunt cele mai importante nevoi cărora întreprinderea socială le poate răpunde? Cum?
Gândiți-vă la produse sau servicii care nu sunt comercializate în prezent în comunitatea dumneavoastră și pentru care oamenii trebuie să se deplaseze (altă parte a orașului, alt oraș, altă localitate, alt județ).		Există produse sau servicii în această listă care pot fi furnizate de întreprinderea socială?
2. Resursele comunității (materiale, financiare, umane)	Descrierea situației (etapa 1)	Idei pentru întreprinderea socială (etapa 2)
Care sunt principalele domenii de activitate din comunitate? Care au fost cele din trecut? Ce domenii de activitate credeți că se vor dezvolta în viitor în comunitatea dumneavoastră? (de exemplu: agricultură, creșterea animalelor, anumite industrii)		Domeniul de activitate al întreprinderii sociale unde se încadrează?
Cu ce instituții din comunitate veți colabora (primărie, organizații, mici comercianți etc.)? Cu ce instituții din alte localități veți colabora?		Cum pot fi implicați în dezvoltarea afacerii dumneavoastră? Cum credeți că vor contribui? De ce ar face asta?
În comunitate există terenuri sau clădiri utile pentru lansarea întreprinderii sociale? Gândiți-vă la resursele pe care le-ați putea obține din parteneriate (terenuri sau clădiri folosite parțial sau deloc, în proprietatea anumitor instituții sau persoane)		Cum pot fi accesate resursele prin parteneriate?
Există resurse naturale importante în zonă? Sunt suficient folosite?		Cum pot fi accesate resursele naturale din zonă pentru dezvoltarea întreprinderii sociale?
3. Mai multe informații	Cine?	Ce vreți să aflați de la ei?
Căror persoane/ instituții/ organizații vă veți adresa pentru mai multe informații care să vă ajute să răspundeți la întrebările de mai sus.		

Ce am aflat
până acum?



Exercițiile de mai sus v-au ajutat să clarificați aspecte utile în pregătirea întreprinderii sociale:

- ✓ situația din comunitatea dumneavoastră;
- ✓ nevoile comunității pe plan economic și social;
- ✓ disponibilitatea și utilizarea resurselor locale (materiale, financiare, umane etc.);
- ✓ capacitatea de implementare a ideii de afaceri în comunitate: resursele existente, experiența, motivația și competențele viitorilor angajați;
- ✓ parteneriate posibile cu actori publici și privați;
- ✓ implicarea întreprinderii sociale în comunitate.

Stabilirea obiectivelor întreprinderii sociale

Pe baza informațiilor obținute până acum, formulați obiectivele întreprinderii sociale, rezultatele pe care le anticipați.

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

Obiectivele sociale reprezintă rezultatele pe care vreți să le obțineți la nivel social (de exemplu: numărul persoanelor care trăiesc în situație dificilă în comunitate care vor fi ajutați, angajați sau care vor beneficia de serviciile întreprinderii sociale; obiectivele de dezvoltare a comunității etc.).

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

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

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

Angajarea durabilă presupune locuri de muncă stabile capabile să-și acopere costurile. În funcție de cadrul legislativ național și reglementările regionale și locale, în faza inițială a unei întreprinderi sociale pot fi obținute facilități fiscale pentru o perioadă determinată de timp. Obiectul acestora este de a compensa lipsa de productivitate a respectivilor angajați. Conform Legii 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă cu modificările și completările ulterioare, perioada contractului de solidaritate pentru inserția tinerilor absolvenți pe piața muncii este de maximum doi ani. Ulterior întreprinderile sociale vor plăti salariile angajaților defavorizați din propriile resurse atrase de pe piață (Davister et al, 2004:4). Cu referire la tinerii între 16 și 25 de ani, alte măsuri de acompaniere socială la noi în țară sunt: „consiliere profesională și mediere din partea personalului specializat al AJOFM prin întocmirea unui plan individual de mediere; [...] sprijin pentru continuarea studiilor (tinerii din familiile care au dreptul la VMG și au doi sau mai mulți copii), prin burse de școlarizare sau pentru continuarea studiilor, acordate din bugetul de stat aferent Ministerului Educației sau din bugetele locale”. (MMFPS, 2010a: 70).

Pentru mai multe detalii privind reglementările în vigoare, vă rugăm consultați subcapitolul 4.6 „Reglementări juridice și surse de finanțare”.

4.3 Pasul 3. Evaluarea

Până acum ne-am concentrat atenția pe clarificarea elementelor necesare în formularea ideii de afacere. Aceasta ține cont de motivația și capacitatea dumneavoastră și a partenerilor, de caracteristicile comunității în care veți lucra, resursele pe care le aveți la dispoziție.

În continuare veți evalua dacă aveți cui să oferiți viitoarele produse/ servicii, cu alte cuvinte, dacă o să aibă „căutare”. Gândiți-vă la următoarele aspecte:

- Produsele și serviciile întreprinderii sociale vor avea prețuri și caracteristici mai atractive față de cele de pe piață? Clienții vor renunța la un produs similar pe care îl cumpărau anterior ca să cumpere de la dumneavoastră ?
- Care este piața pe care veți comercializa produsele / serviciile? Care este locul pe care îl veți ocupa pe piață?
- Care sunt persoanele cu care întreprinderea socială va interacționa direct sau indirect? Dar instituțiile?
- Cine sunt viitorii consumatori?
- Ar fi cineva interesat de produsele / serviciile dumneavoastră?
- Cine vă face concurență?
- Cum veți promova produsele / serviciile? Cum vor ajunge la clienți?

Pentru a determina în ce măsură veți vinde, gândiți afacerea în contextul pieței pe care va funcționa. Cum analizați piața? Parcurgerea exercițiilor de mai jos vă va ajuta să luați în calcul elementele necesare într-o astfel de analiză.

Înainte de a porni la drum, strângeți cât mai multe informații despre piață. Chiar dacă nu aveți resurse financiare pe care să le mobilizați pentru această etapă, puteți obține informații sau date utile fără costuri sau cu costuri reduse. Vă recomandăm următoarele surse:

- Discutați cu organizații, firme sau persoane care lucrează în același domeniu;
- Dacă aveți deja produsul, testați-l cu potențiali clienți;
- Observați care este cererea și oferta pentru produsul respectiv în zonă. (De exemplu, dacă plănuiți să deschideți o brutărie într-un anumit loc, luați-vă câteva ore pentru a vedea câte persoane trec pe acolo într-o oră, eventual vorbiți cu ei să vedeți dacă sunt mulțumiți, plimbați-vă prin cartier pentru a vedea dacă mai sunt brutării în zonă etc.);
- Căutați informații despre categoria de consumatori care vă interesează. (De exemplu, le puteți găsi pe site-urile ministerelor, ale Institutului Național de Statistică, ale primăriilor, ale agențiilor de dezvoltare regionale sau locale etc.);
- Citiți presa în domeniul care vă interesează;
- Citiți publicațiile sau materialele promoționale ale competitorilor dumneavoastră și acordați atenție politicii de preț practicate de aceștia (Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011).

Cui vreți să vindeți?

Decideți căror categorii de persoane sau instituții veți vinde produsul sau serviciul întreprinderii sociale. Răspunsul de tipul „oricui vrea să îl cumpere” nu vă va ajuta foarte mult. Ca să știți cum ajungeți la clienții produsului sau serviciului dumneavoastră, trebuie să îi identificați și să aveți

informații relevante despre ei.

Răspundeți la întrebările de mai jos pentru a clarifica cine sunt consumatorii întreprinderii sociale:

Consumatori

Consumatorii: Ce știți despre ei? Ce mai trebuie să știți?	Răspunsurile dumneavoastră:
Cine va cumpăra produsul / serviciul? Care sunt categoriile de consumatori cărora li se adresează? Sunt persoane fizice sau firme și instituții?	
Unde locuiesc potențialii clienți? La oraș? La sat? În localități învecinate? În județe învecinate?	
Ce venituri au? Ce produse / servicii își permit să cumpere? Sunt persoane cu venituri mici, care își permit produse ieftine? Sunt persoane cu venituri mari, care caută un produs special, deosebit?	
Sunt mai ales femei? Bărbați? Tineri? Vârstnici? Au familii? Care membru al familiei face cumpărăturile?	
Care este numărul consumatorilor potențiali cărora se adresează produsul / serviciul ?	
Cumpără de obicei tipul de produs / serviciu pe care vreți să îl oferiți? De ce? În ce condiții? Ce nevoi le satisface?	
Cât de des cumpără în prezent tipul de produs / serviciu pe care îl veți oferiți?	
Cum și unde cumpără produsul / serviciul respectiv? La târguri, la magazine, comandă cu livrare?	
De unde au informații despre produsele / serviciile de acest gen? Din ziare? Reviste? De la prieteni? De pe internet? De la târguri?	

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011

Cine mai oferă produsul sau serviciul întreprinderii sociale?

Pe baza informațiilor privind concurența întreprinderii sociale pe care o veți deschide, vă veți dezvolta strategia potrivită pentru ca produsul / serviciul să aibă succes pe piață.

Exercițiile de mai jos vă ghidează în definirea și analiza mediului concurențial.



Competitorii: Ce știți despre ei?	Răspunsurile dumneavoastră
În momentul de față cum obțin potențialii clienți produsul / serviciul? De unde cumpără? Călătoresc în altă localitate? Se deplasează câteva stații de autobuz? Unde?	
Potențialii clienți sunt mulțumiți de produsele / serviciile oferite de alte organizații? De ce? De ce nu? Care este motivația de a se deplasa exclusiv pentru a achiziționa acest produs? Dar costurile de transport? Cât timp consumă? Care este prețul pe care îl plătesc în prezent pentru el? Veți oferi un preț mai mic? Mai mare?	
Cunoașteți firme sau organizații care oferă acest produs / serviciu în localitate? Dar în județ? Dar în țară? Care sunt cele mai dezvoltate?	
Cunoașteți în localitate firme sau organizații care oferă produse / servicii asemănătoare cu cele pe care le va realiza întreprinderea socială? Prin ce diferă față de viitoarele dumneavoastră produse / servicii? Dar în județ? Dar la nivel național (dacă este cazul)? Enumerați-le pe cele mai dezvoltate.	
Cu ce vine nou produsul / serviciul întreprinderii sociale față de ce este acum pe piață ? (De exemplu, este mai natural, mai ieftin, mai atrăgător, mai aproape de consumatori, corespunde mai bine cerințelor și nevoilor consumatorilor etc.)	

Cu cine veți colabora?

Pentru ca afacerea dumneavoastră să fie prosperă vă invităm identificați viitorii colaboratori, fie că este vorba despre angajați, parteneri de afaceri, furnizori de materie primă sau distribuitori prin care vă veți vinde produsele/ serviciile. V-ați gândit la o parte dintre aceștia?

Mai jos sunt câteva întrebări care vă vor ajuta să clarificați tipurile de colaboratori pe care să îi aveți în vedere.

Colaboratorii

Colaboratorii	Cine sunt? Cum veți colabora cu ei?
Angajați: cine va lucra în întreprinderea socială?	De câți angajați va fi nevoie pentru începerea afacerii sociale? Ce responsabilități vor avea? Ce trebuie să știe să facă? Cunoașteți astfel de persoane? Cât de repede sunt disponibile să înceapă lucrul în întreprinderea socială? În ce condiții? Veți angaja persoane din grupuri vulnerabile (de exemplu persoane cu dizabilități etc.)?
Parteneri: cu cine vă asociați?	Cu cine vă veți asocia pentru începerea afacerii? Care sunt avantajele asocierii? (de exemplu experiență, competențe, cunoștințe, aport financiar inițial, teren, utilaje disponibile, putere mai mare de negociere cu furnizori sau cu clienți, putere financiară mai mare etc.)
Furnizori: cum faceți rost de materie primă?	Scrieți o listă cu furnizorii de materie pe care îi cunoașteți în domeniu. Marfa lor este de calitate? Cât de rapid v-o pot aduce? Pot aduce comenzi regulate? La ce preț? Unde aduc materia primă? În localitatea dumneavoastră? Cât de departe? Veți folosi resurse disponibile pe plan local?
Desfacere: unde vă vindeți produsele/ serviciile?	Cu ce organizații, firme, instituții veți colabora pentru a vă vinde produsele / serviciile? De ce ar fi interesați să lucreze cu dumneavoastră? Ce le oferiți? De ce vor fi interesați să lucreze cu dumneavoastră? Cu cine lucrează în prezent?

Modelul de afaceri

Știți ce produs / serviciu vreți să realizați în întreprinderea socială, care este piața și cui vreți să vindeți. Clarificați care sunt activitățile prin care veți atinge scopul urmărit. Cu alte cuvinte, este timpul să definiți procesul pe care îl va parcurge produsul / serviciul, de la idee la furnizare de materie primă, la producție, vânzări și distribuție. Modelul de afaceri urmărește, în linii mari, acest traseu:



Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998: 97

**Modelul de
afaceri**

Productie

Descrierea etapelor de producție specifice afacerii dumneavoastră: procesarea materiei prime / producerea componentelor / asamblare

Marketing și vânzări

Distributie

La Pasul 4, „Testarea” vom detalia această secțiune. Deocamdată gândiți-vă la traseul pe care îl va urma produsul/ serviciul din momentul în care va părăsi producția și are deja o imagine stabilită. Cum ajunge el la consumatori?

Am parcurs împreună activitățile principale, dar dumneavoastră sunteți cel care va structura procesul specific întreprinderii sociale pe care vreți să o porniți.

Concentrați-vă doar pe câteva activități cheie în afacerea dumneavoastră. Pentru restul, analizați măsura în care puteți apela la specialiști (de exemplu, pentru contabilitate, administrație, marketing etc.).

Echipa

Deschiderea unei afaceri presupune asumarea unor responsabilități tehnice și administrative. Membrii echipei vor avea sarcini complementare: fiecare se pricepe la ceva, are experiență în anumite domenii și este responsabil pentru acestea. Limitați situațiile în care o singură persoană face totul.



Echipa	Răspunsurile dumneavoastră
A mai lucrat împreună această echipă?	
Care sunt punctele tari ale echipei? Ce știe să facă cel mai bine?	
Care sunt punctele slabe ale echipei? Cum soluționați aceste obstacole?	
În ce domenii este competent fiecare membru al echipei? Are experiență practică în respectivul domeniu?	
Sunt clare rolurile fiecărui membru al echipei? Care sunt? Este clar aportul fiecărui membru al echipei?	
Echipa a căzut de acord asupra unor obiective comune? Există încă diferențe de opinie?	
Din echipă fac parte persoane dezavantajate? Ce nevoi specifice au aceste persoane? Întreprinderea socială oferă condiții pentru satisfacerea acestor nevoi speciale?	

Identificați punctele slabe ale echipei și modalitatea prin care acestea pot fi suplinite. De exemplu, dacă nu vă pricepeți la marketing, poate ar fi o idee bună să apelați la profesioniști care să vă ajute să stabiliți imaginea și strategia de marketing a întreprinderii.

Exercițiile de mai jos vă vor ajuta să identificați competențele membrilor echipei. Marcați cu un cerc plin domeniile pe care membrii echipei le cunosc cel mai bine. Marcați cu un cerc gol pe cele unde au mai puțină experiență. Pentru cazurile în care considerați că nicio persoană nu acoperă satisfăcător competențele necesare, gândiți-vă cum puteți umple spațiile goale.

Echipa	Abilități specifice								Abilități generale			
	Tehnologie	Financiar	Coordonare de proiecte	Relații cu clienți, parteneri, media etc.	Marketing și vânzări	Producție	Desfacere	Administrație	Inițiativă	Comunicare cu oamenii	Abilități de negociere	Abilități de convingere
Angajat 1	•					o						
Angajat 2				•			o	o			•	•
Angajat 3		•	•						•		•	•
Spații goale: ce abilități lipsesc?					•		o					

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998

Organizația

Ați decis principalele activități ale întreprinderii sociale. Ați decis profilul și responsabilitățile pentru membrii echipei. În continuare, clarificați aspectele legate de organizarea internă:



Personal V-ați gândit la echipă în funcție de competențele lor. Ați elaborat modelul de afaceri și activitățile specifice ale întreprinderii sociale . Grupați membrii echipei în funcție de activitățile întreprinderii sociale și responsabilitățile fiecăruia.	De câți angajați veți avea nevoie? Ce responsabilități va avea fiecare angajat? Ce salariu anual va avea fiecare angajat? Ce salariu anual vor avea toți angajații?
Sedii Pentru alegerea spațiului necesar desfășurării activității, aveți vedere: • valoarea chiriei; • cerințele de spațiu și dimensiune; • accesul la resurse materiale în zonă; • accesul la piața de desfacere în zonă; • accesul la personal cu experiența căutată în zonă.	De ce dimensiune ați calculat că este nevoie? Va fi un spațiu deschis sau închis (de exemplu, birouri / spații mai mici individuale)? Veți avea nevoie de spații de procesare? De depozitare? Locația va permite accesul la resurse materiale din zonă (materii prime, terenuri sau clădiri etc.)? Amplasarea sediului va permite accesul la oameni care au experiență în domeniu sau care pot contribui la dezvoltarea afacerii dumneavoastră? Ce costuri va implica fiecare din variantele de spațiu la care v-ați gândit? (amenajare, întreținere, chirie) Sediul va fi într-o clădire sau se va construi pe un teren din localitate (de exemplu, pus la dispoziție prin concesiune de la primărie)?
Parteneriate Orice întreprindere socială are relații de parteneriat cu alte întreprinderi – fie că este vorba despre furnizori, distribuitori, sau alte întreprinderi sociale. Un parteneriat de succes îndeplinește cel puțin următoarele cerințe: • este perceput drept o situație de câștig pentru ambii parteneri; • există un echilibru între riscuri și investiții; • sunt clare condițiile parteneriatului, inclusiv ale încetării acestuia.	Care sunt partenerii pe care îi veți avea? Care sunt avantajele partenerilor în acest parteneriat? Care sunt avantajele dumneavoastră în acest parteneriat? Care sunt condițiile parteneriatului? Care sunt riscurile dacă se rupe unul din parteneriate sau dacă se schimbă condițiile? De exemplu, dacă unul din furnizori renunță la contract, veți putea găsi cu ușurință alt furnizor? Dacă un client renunță la contract, acest lucru va avea un impact mare sau mic asupra afacerii?
Punctele forte și slabe ale întreprinderii sociale Analiza punctelor forte și slabe ale afacerii dumneavoastră vă ajută să clarificați care sunt lucrurile la care sunteți buni și pe care să „marșați” la stabilirea imaginii firmei sau la întâlnirile cu clienți, parteneri sau investitori. De asemenea, vă indică domeniile în care nu sunteți cei mai buni, în care este util să căutați sfaturi din exterior.	Care sunt avantajele competitive ale întreprinderii sociale? La ce ar fi cel mai bună? Ce o face diferită de alte organizații? Care ar fi punctele slabe ale organizației dumneavoastră? La ce vă pricepeți mai puțin decât alte organizații? Cum veți rezolva aceste puncte slabe?

Analiza pieței din perspectiva mediului politic, economic, social și tehnologic

Exercițiile de mai jos vă ghidează în analiza factorilor care vă pot influența afacerea. Poate pare complicat, dar nu este – exercițiul are rolul de a vă informa asupra tuturor elementelor de luat în calcul, chiar dacă în această fază nu este necesar să intrați în prea multe detalii.

Politic	Economic	Social	Tehnologic
Enumerați factorii politici sau legislativi care v-ar putea influența afacerea socială.	Enumerați aspectele economice care ar putea influența afacerea socială.	Descrieți profilul socio-demografic al comunității în care veți deschide întreprinderea socială.	Enumerați câteva caracteristici privind tehnologia de pe piață necesară implementării ideii de afaceri.
Câteva exemple: Stabilitate politică la nivel local / național Taxe Angajare Politici pentru protecția mediului înconjurător	Câteva exemple: Situația economică în domeniul dumneavoastră de activitate (creștere economică etc.) la nivel de județ și național Strategia de dezvoltare economică la nivel de județ/ național Cererea și oferta de produse/ servicii în domeniul dumneavoastră de activitate la nivel local, județean sau național Șomajul Ratele de schimb	Câteva exemple: Nevoile persoanelor din grupul căruia se adresează întreprinderea socială Caracteristicile persoanelor din grupul căruia se adresează întreprinderea socială (experiență, educație, competențe, atitudini etc.) Schimbările care au loc la nivel demografic (de exemplu, tinerii care părăsesc localități, de ce o fac etc.)	Câteva exemple: Tipuri de utilaje care se folosesc în domeniu Noutățile în domeniul tehnologic din domeniu (național, internațional) Inovații tehnologice Patente, brevete

Sursa: adaptat după Forth Sector, 2007:48

La acest pas am intrat în detalii legate de evaluarea ideii de afaceri. Tot ce am clarificat va fi util pentru planul de afaceri prezentat la Pasul 5, „Planul de afaceri”:

- ✓ consumatorii produsului sau serviciului oferit și cum veți ajunge la ei;
- ✓ concurența dumneavoastră: care este piața în acest moment pentru tipul de produse / servicii furnizate de dumneavoastră, cine le mai vinde și cât de satisfăcuți sunt consumatorii dumneavoastră țintă de acestea;
- ✓ principalii colaboratori, angajații, partenerii, furnizorii;
- ✓ echipa de management și organizarea internă a afacerii dumneavoastră;
- ✓ punctele forte și slabe ale afacerii dumneavoastră;
- ✓ contextul politic, economic, social, tehnologic al întreprinderii sociale.

Context:
Politic
Economic
Social
Tehnologic

Ce am aflat până acum?

4.4 Pasul 4. Testarea

Până acum am trecut în revistă principalele elemente ale ideii de afaceri. Am analizat consumatorii, comunitatea și nevoile pe care le vor satisface produsele / serviciile întreprinderii sociale, integrarea organizației în comunitate, dar și interacțiunea cu piața.

Pentru a ne apropia cu încă un pas de elaborarea planului de afaceri vom reformula toate aceste aspecte într-o manieră mai „tehnică”, din perspectiva interacțiunii cu piața, relevantă din punct de vedere al succesului economic.

Produsul

Delimitați clar produsul / serviciul pe care întreprinderea socială îl oferă. Este bine să știți căror nevoi ale consumatorilor răspunde, prin ce se diferențiază de alte produse similare. Pentru a evalua competitivitatea produsului / serviciului întreprinderii sociale, răspundeți la întrebările de mai jos.



Ați definit bine produsul?	
Care sunt caracteristicile produsului / serviciului întreprinderii sociale? În ce măsură caracteristicile satisfac nevoile consumatorilor și ale comunității? Este nevoie să adaptați produsul / serviciul pentru a le satisface mai bine?	Descrieți produsul / serviciul. Ce este diferit față de al concurenței? Cum răspunde la nevoile consumatorilor?
Cine va cumpăra produsul / serviciul? De ce? Pentru că este mai ieftin? Pentru că este mai bun? Pentru că este mai atractiv pentru consumator? Pentru că răspunde mai bine nevoilor și cerințelor clienților?	Există piață pentru acest produs / serviciu? Din ce persoane, instituții sau organizații este formată piața?
Este poziționat corect pe piață? Deservește anumite tipuri de consumatori? Vă este clar care sunt aceștia?	Este vorba despre un produs / serviciu adresat unei mase de consumatori, sau este „de nișă”, adică adresat numai unui anumit segment de consumatori (de exemplu, persoane care sunt interesate de mâncarea biologică și își permit să plătească în plus pentru asta)?
Care este imaginea produsului / serviciului? Nu uitați: imaginea produsului/ serviciului adaugă valoare (de exemplu, un borcan de dulceată cu o etichetă stilizată, ambalat și prezentat elegant este total alt produs față de un simplu borcan de dulceată). Din punct de vedere vizual, v-ați gândit cum va arăta produsul? Fie că este vorba despre un produs sau de un serviciu, imaginea sa trebuie să corespundă cu mesajul pe care vreți să îl transmiteți consumatorilor	Care va fi percepția consumatorilor asupra produsului meu? Cum va arăta produsul? Corespunde ambalajul și felul în care îl comunicați cu cerințele și așteptările categoriei de persoane căreia i se adresează?
Care sunt funcțiile ambalajului produsului dumneavoastră? (de exemplu: cantitate pe unitate de produs, aspecte legate de conservare și protecție a produsului, manevrare, informare a consumatorului etc.)	

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007

Prețul

Succesul întreprinderii sociale depinde de stabilirea unui preț pentru produsul / serviciul oferit. Pentru a face asta trebuie să vă gândiți la mai multe aspecte, detaliate mai jos.

Ce preț puteți cere de la consumatori? Prețul trebuie să fie cel pe care consumatorul este pregătit să îl plătească. Prețul nu este exclusiv determinat de cost. Desigur, și costul de producție este important, pentru că diferența dintre preț și cost rezultă în profitul dumneavoastră. Dar stabilirea prețului unui produs / serviciu ține cont în primul rând de valoarea pe care o are acesta pentru consumator. În componența prețului de vânzare intră atât elemente mai ușor de măsurat (costul de producție), cât și unele care sunt mai greu de evaluat dar care sporesc valoarea acelui produs (de exemplu, unicitatea în cazul produselor de artizanat) povestea, raritatea, ineditul combinațiilor ingredientelor etc.). Atenție la cazul în care prețul de vânzare este mai mic decât prețul pe care consumatorul este pregătit să îl plătească. În astfel de situații, este posibil ca produsul/serviciul să nu fie considerat atractiv de către viitorii clienți.

Prețul

Care este experiența consumatorilor, din punct de vedere al prețului, cu produse / servicii similare? Dacă o persoană este obișnuită să plătească un anumit preț pentru un astfel de produs, este puțin probabil să fie dispus să cheltuiască mai mult pe produsul dumneavoastră. Excepția este dată de cazul în care consumatorul percepe produsul ca având o valoare superioară. Aceasta poate fi dată de imagine, de moda perioadei respective, de felul în care comunicați imaginea produsului / serviciului, de promovare etc.

Ce prețuri au produsele / serviciile care pot înlocui produsul/serviciul oferit de întreprinderea socială? Este posibil ca, în cazul în care consumatorii au acces la multe produse cu rol de înlocuitor, prețul acestuia va fi tras în jos. Țineți cont de acest aspect atunci când stabiliți prețul.

Care va fi strategia de preț pe care o veți adopta? O variantă este să intrați pe piață cu un preț mai mic față de competitorii dumneavoastră. Astfel veți atrage atenția mai multor clienți pentru că puteți produce la costuri mai mici decât concurența. Sau dimpotrivă, există situații în care veți prefera să intrați pe piață cu un preț mai mare, pentru că produsul / serviciul dumneavoastră este clar poziționat ca fiind mai bun decât al competitorilor. Pentru a recapitula, răspundeți la întrebările următoare:

Ați stabilit prețul corect?	
Ce prețuri au în prezent produsele /serviciile din categoria celor pe care întreprinderea socială le va lansa pe piață? Există diferențe între anumite mărci? De unde provin aceste diferențe?	
Dintre produsele / serviciile identificate mai sus, ce cumpără consumatorii dumneavoastră ținută mai mult? Ce prețuri sunt dispuși să plătească pentru ele?	
Ce preț ar fi dispuși consumatorii să plătească pentru produsul/ serviciul dumneavoastră? De ce? Pentru că este mai bun calitativ? Pentru că este mai aproape ca sediu? Pentru că arată mai bine?	
Ce strategie de preț veți adopta: ieftin și la calitate scăzută sau asemănătoare cu a competitorilor? Scump și mult mai bun / diferit?	

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007

Distribuție

Canalele de distribuție

În ce fel (prin ce „canale de distribuție”) veți asigura accesul consumatorilor la produsele / serviciile întreprinderii sociale? Răspunsul la această întrebare este important pentru succesul afacerii și este diferit în funcție de o serie de decizii pe care le veți lua cu privire la caracteristicile și numărul consumatorilor, preferințele lor în ceea ce privește locul în care în care achiziționează produsul / serviciul, nivelul de preț etc. Înainte de a decide canalele de distribuție, considerăm că este util să revedeți răspunsurile dumneavoastră la exercițiile de mai sus, mai ales cele legate de consumatori, de produs și de preț. Răspunzând la întrebările de mai jos, veți contura o strategie de distribuție.

Știți unde vă vindeți produsele/ serviciile?

Din punct de vedere geografic unde vreți să vă vindeți produsele / serviciile? În localitate? În localitățile sau în județele învecinate? În toată țara? La nivel internațional? Concentrați-vă pe opțiuni clar definite și evitați răspunsuri de tipul „oriunde”.

Prin ce mecanisme ar fi cel mai bine să vindeți, ținând cont de comportamentul consumatorilor dumneavoastră? În ce tipuri de magazine? În propriul magazin? Prin livrare la domiciliu? La târguri? Prin internet? Prin agenți de vânzare? Alegeți modalitățile în funcție de tipul și prețul produsului / serviciului și în funcție de mediile cel mai frecventate de consumatori dumneavoastră. Evitați răspunsul „oriunde”.

Listați firme, instituții, organizații importante cu care veți încheia contracte de distribuție. Sunt cele mai potrivite pentru produsele și imaginea acestora?

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007

Modalități de promovare

Consumatorii trebuie să cunoască produsul / serviciul înainte de a-l cumpăra. Puteți capta atenția consumatorilor în mai multe feluri. În exercițiile de mai jos sunt listate câteva dintre acestea. Estimați de câtă publicitate aveți nevoie într-o anumită perioadă. Interesați-vă care sunt costurile asociate. Faceți publicitate astfel încât să fiți observați, să oferiți informații, să fiți convingători. Explicați clienților care sunt avantajele produsului și care este beneficiul lor în urma cumpărării. Convingeți-i că este mai bun decât concurența.

Promovare

Tipul de publicitate	Notăți tipurile de publicitate relevante pentru produsul / serviciul dumneavoastră. Dați și câteva nume concrete (nume de ziare, de reviste etc.)	De ce este relevant acest tip de publicitate pentru produsul/serviciul dumneavoastră? Gândiți-vă la ce citesc consumatorii dumneavoastră, ce le influențează decizia de a cumpăra etc.?	Care este costul lunar asociat acestui tip de publicitate?
Materiale de publicitate: broșuri, fluturași, postere			
Publicitate clasică: ziare, reviste, publicații de specialitate, radio, TV			
Marketing direct: e-mailuri directe către consumatori, telefoane către consumatori, internet			
Relații publice: articole despre produsul/ serviciul dumneavoastră, despre întreprinderea socială, despre dumneavoastră personal			
Evenimente, expoziții, târguri			

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998:93

Când vă adresați consumatorilor, concentrați-vă pe persoanele care iau decizia de cumpărare (Kubr, Marchesi, Ilar, 1998).

Ce am aflat până acum?



Înainte de a trece mai departe, să recapitulăm ce am făcut până acum la acest pas, pentru că această informație va sprijini scrierea planului de afaceri:

- ✓ Produsul: are caracteristici clare care îl diferențiază de alte produse, răspunde unei nevoi și este dorit de consumatori din motive care vă sunt clare;
- ✓ Strategia de preț folosită: se face în primul rând, în funcție de consumatori și cerințele lor;
- ✓ Canalele de distribuție: știți care ar fi partenerii de distribuție pentru produsul / serviciul dumneavoastră, iar canalele pe care le-ați ales sunt potrivite cu cerințele consumatorului țintă;
- ✓ Promovare: poate fi costisitoare dar crucială dacă vă doriți ca clienții să știe de dumneavoastră.

Afacerea în cifre: cheltuielile și veniturile

Până acum am detaliat componentele prin care să analizați dacă ideea dumneavoastră de afaceri este viabilă și dacă întreprinderea socială va fi fezabilă. În continuare, vom pune totul în cifre.

► Calcularea costurilor și a rentabilității

Înainte de a calcula costurile, stabiliți care este unitatea în funcție de care veți calcula. În funcție de tipul de produs / serviciu oferit, aceasta poate fi, de exemplu: o cămașă, un kilogram de fructe de pădure, un borcan de miere, o oră de îngrijire a copilului mic etc.

Vom calcula două tipuri de costuri, pentru a le diferenția pe cele care depind de numărul de unități produse și vândute (costuri variabile) de acele costuri care nu depind de nivelul vânzărilor (costuri fixe) (NESsT, 2011: pp. 64-65, 107).

Costurile fixe sunt suportate în mod regulat și nu depind de nivelul vânzărilor (de exemplu, chiria, utilitățile, echipamentele, salariile etc.). Indiferent cât de mult vindeți într-o lună, va trebui să plătiți chirie, utilități etc.

Costurile variabile sunt direct legate de numărul de produse sau servicii vândute (de exemplu, costul materialelor, al livrării produselor respective). Pe baza acestor informații, definiți costul variabil asociat fiecărei unități de produs (de exemplu, costul asociat cu producerea unei singure mese, nu al tuturor meselor).

Ce costuri estimați că veți avea în primul an de funcționare a întreprinderii sociale? Exercițiile următoare vă vor ghida în calculul unor costuri de bază. Atenție la calcularea costurilor variabile, care trebuie să țină cont de numărul de produse pe care estimați că le veți vinde în această perioadă. Nu uitați să stabiliți o perioadă pentru care faceți acest calcul: șase luni, un an, doi ani etc.

Costuri

Costuri	Costuri fixe	Costuri variabile		
		Cost variabil pe unitate de produs/ serviciu	Cantitate: număr de unități vândute	Costuri variabile totale (cost pe unitate x număr de unități)
Echipamente				
Chirie				
Utilități				
Salarii				
Materie primă				
-				
-				
-				
Servicii (consultanță, contabilitate, juridic, curățenie, pază)				
Publicitate				
Tipărire				
Papetărie				
Telefon				
Transport				
Altele:				
.....				
Altele:				
.....				
Altele:				
.....				
Altele:				
.....				
Altele:				
.....				
TOTAL	Costuri fixe totale =	Cost variabil total pe unitatea de produs =		

Sursa: adaptat după NESsT, 2011

Dacă ați parcurs exercițiul de mai sus, știți care sunt costurile fixe totale pe perioada de timp selectată și costul variabil pe unitatea de produs:

Costuri fixe totale = _____ RON

Cost variabil pe unitatea de produs = _____ RON

Amintiți-vă ce preț ați stabilit pentru produsul / serviciul întreprinderii sociale. Prețul perceput pe o unitate (de exemplu, prețul unui borcan de zacuscă) va fi prețul unitar.

Preț unitar = _____ lei / _____
Exemple: 60 lei / borcan de dulceată
 30 lei / pungă de fructe uscate
 100 lei / noapte de cazare la pensiune

În continuare, calculați numărul de produse pe care le veți vinde pentru a vă acoperi toate costurile. Pare complicat, dar după exercițiile anterioare nu trebuie decât să înlocuiți în formula următoare cifrele pe care le-ați stabilit mai sus.

Cantitate prag rentabilitate = $\frac{\text{Costuri fixe totale}}{\text{Preț unitar} - \text{Cost variabil pe unitatea de produs}}$

Dacă ați aplicat această formulă, veți ști cu câte produse veți acoperi toate costurile, în perioada de timp pe care ați ales-o.

◆ **Calcularea veniturilor**

Veniturile sunt mai simple de calculat. Tabelul de mai jos vă va ghida. Ca și în cazul costurilor, alegeți o perioadă de timp pentru care să calculați veniturile (un an, de exemplu).

Venituri	
Venituri din vânzări	
Granturi	
Contribuțiile membrilor, dacă este cazul	
Donații	
Altele:	
Altele:	
Altele:	
TOTAL VENITURI	

Sursa: adaptat după NESsT, 2011

➤ Bugetul de venituri și cheltuieli

Ați calculat mai sus costurile și veniturile din activitatea întreprinderii sociale. Să trecem în revistă veniturile și cheltuielile necesare pentru desfășurarea activității într-o anumită perioadă de timp:

Venituri și cheltuieli	Sumă
Venituri din vânzări	(1)
Costul bunurilor vândute	(2)
Profit brut	(3) = (1) – (2)
Cheltuieli de operare:	
Salarii	(4)
Chirie / cheltuieli de întreținere	(5)
Utilități	(6)
Telefon	(7)
Alte costuri	(8)
Total cheltuieli de operare	(9) = (4)+(5)+(6)+(7)+(8)
Venit net	(10) = (3) – (9)
Subvenții și granturi	(11)
Venit net după acordarea subvențiilor	(10)+(11)

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; NESsT, 2011

➤ Fluxul de numerar

Fluxul de numerar vă ajută să vedeți în detaliu câți bani intră și ies din întreprindere. Planificând fluxul de numerar, veți ști dacă veți avea bani tot timpul să vă acoperiți cheltuielile.

Exemplul de mai jos vă poate fi util pentru a înțelege mai bine cum vă poate ajuta întocmirea situației fluxului de numerar.

Luna	1	2	3	4	5	6
Venituri din vânzări						
Comenzi primite	100	130	140	120	150	150
Facturi emise			100	130	140	120
Încasări facturi (Venituri din vânzări)				100	130	140
Total venituri din vânzări				100	130	140
Costuri (Cheltuieli)						
Costuri variabile	40	50	55	45	60	60
Costuri fixe	50	50	50	50	50	50
Total costuri	90	100	105	95	110	110
Investiții (Cheltuieli)						
Echipamente	400	0	0	0	0	0
Clădire	200	0	0	0	0	0
Total investiții	600	0	0	0	0	0
Flux numerar = Venituri din vânzări – Costuri – Investiții						
Flux numerar	(690)	(100)	(105)	5	20	30
Granturi și subvenții	700	400	300	100	0	0
Flux numerar după granturi și subvenții	10	300	195	105	20	30

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; NESsT, 2011

Analiza riscurilor

Orice afacere presupune și anumite riscuri. Luându-le în calcul clarificați care sunt posibilele obstacole la care vă puteți aștepta și cum puteți preîntâmpina sau rezolva aceste probleme. În plus, conștientizarea riscurilor vă ajută să câștigați încrederea potențialilor investitori (Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011; Petrescu, 2012).

Câteva exemple de riscuri posibile sunt:

- Riscuri externe:
 - Veți vinde doar jumătate din cantitatea pe care ați preconizat-o;
 - Un furnizor cheie se retrage sau dă faliment;
 - Unul din partenerii de desfacere renunță la parteneriat;
 - Un client important nu vă plătește la timp facturile.
- Riscuri interne:
 - Nu aveți angajați calificați pentru una sau mai multe din activitățile firmei dumneavoastră;
 - Un membru cheie al echipei se hotărăște să părăsească afacerea.

Identificați și evaluați principalele riscuri asociate cu afacerea dumneavoastră.

Risc	Impactul asupra afacerii dacă riscul se materializează	Probabilitatea ca acest risc să se materializeze	Soluții
	(Nota 10 – pentru impact foarte ridicat, cu pericol crescut asupra funcționării afacerii în condiții normale Nota 1 – pentru un impact scăzut, care nu v-ar pune afacerea în pericol)	(Nota 10: șanse foarte crescute ca riscul să se materializeze Nota 1: șanse scăzute ca riscul să se materializeze)	Cum vă gândiți să preveniți acest risc sau ce veți face în cazul în care ar apărea?
Definirea riscului:	Acordați o notă de la 1 la 10	Acordați o notă de la 1 la 10	
Definirea riscului:	Acordați o notă de la 1 la 10	Acordați o notă de la 1 la 10	

Adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011; Petrescu, 2012

Vă sfătuim să faceți ceea ce se numește analiză de sensibilitate, adică să vedeți cum ar funcționa afacerea sub trei scenarii:

- Scenariul de bază: care este scenariul cel mai probabil?
- Cel mai bun caz: care este scenariul cel mai bun? Care vor fi rezultatele, dacă totul sau aproape totul decurge conform planului, fără să se materializeze aproape niciunul din riscuri?
- Cel mai rău caz: ce s-ar putea întâmpla dacă riscurile pe care le-ați prevăzut devin realitate? Ce consecințe ar avea asta asupra afacerii dumneavoastră din punct de vedere financiar, al vânzărilor, al capacității de producție etc. (Kubr, Marchesi, Ilar, 1998)

4.5 Pasul 5. Planul de afaceri

Am trecut în revistă elementele esențiale de care veți avea nevoie pentru a întocmi un plan de afaceri.

Planul de afaceri este un instrument de lucru simplu, sugestiv și pragmatic. Scopul este de a demonstra o percepție de ansamblu asupra afacerii și înțelegerea aspectelor cheie, atât cele tehnice cât și cele financiare sau de resurse umane.

Câteva sfaturi practice înainte de a începe să scrieți planul de afaceri:

- Folosiți un limbaj simplu;
- Elaborați un text ușor de urmărit și prezentați informația într-o ordine logică;
- Organizați informația pe capitole distincte;
- Dovediți entuziasm și hotărâre și în același timp dovediți că cunoașteți domeniul și că planificările dumneavoastră sunt realiste;
- Decideți persoanele implicate și responsabilitatea lor;
- Revedeți tot ceea ce scrieți. Un plan bun este un plan rescris;
- Organizați detaliile și materialele ajutătoare în anexe.

Pașii 1 – 4 („Motivația”, „Pregătirea”, „Evaluarea” și „Testarea”) parcurși până acum v-au furnizat informațiile de care aveți nevoie pentru a formula planul de afaceri. Urmează structurarea planului de afaceri și organizarea informațiilor

Propunere de structură a unui plan de afaceri	Informația pe care o avem deja din parcurgerea pașilor 1 – 4
1. Sumar executiv	
Sumarul trebuie să sintetizeze informațiile principale privind ideea de afaceri. Trebuie să fie scurt și clar, axat pe informațiile esențiale: • context economic și social • descrierea pe scurt a problemelor care vor fi rezolvate de întreprinderea socială • descrierea pe scurt a ideii de afaceri, cu accent pe produsul/ serviciul oferit și pe accesarea consumatorilor țintă • echipa de management • procesul de producție • sumarul informațiilor financiare	✓ Faceți un rezumat al informațiilor principale prezentate la Pașii 1-4. Elaborați această secțiune la final, după ce ați terminat de scris celelalte secțiuni ale planului de afaceri. Încercați să vă încadrați în două pagini.
2. Ideea de afaceri și produsul/ serviciul	
• Contextul actual: – Descrieți situația existentă la nivel de comunitate: care sunt problemele identificate? – Descrieți pe scurt piața pentru acest produs / domeniu de activitate: analiza mediului politic, economic, social și tehnologic în domeniul în care vreți să dezvoltați întreprinderea socială • Ideea de afaceri: – motivație – nevoia la care răspunde – piața Cine și cât o să cumpere produsul / serviciul? – obiective sociale – obiective economice • Produsul: – caracteristici principale – cum este diferit de alte produse/ servicii – de ce este atractiv pentru consumator	✓ Prezentați pe scurt informațiile de la Pasul 2, „Pregătirea”, secțiunea „Analiza situației comunității” ✓ Detaliați informațiile de la Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunea „Analiza pieței din perspectiva mediului politic, economic, social și tehnologic” ✓ Detaliați informațiile de la: -Pasul 1, „Motivația” -Pasul 2, „Pregătirea”, secțiunea „Analiza situației comunității” (cu accent pe etapa de „Idei pentru întreprinderea socială”) și secțiunea „Obiective” -Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunea „Cui vreți să vindeți?” ✓ Detaliați informațiile de la Pasul 4, „Testarea”, secțiunea „Produsul”

Propunere de structură a unui plan de afaceri	Informația pe care o avem deja din parcurgerea pașilor 1 – 4
3. Managementul și organizația - Echipa de management - enumerați persoanele care se vor ocupa de managementul afacerii: funcțiile pe care le vor ocupa, activitatea lor, experiența lor de muncă în aceste domenii - Organizația - organizarea internă a procesului: cine ce face și când? - numărul angajaților în faza de început / în primul an / în anii 3-5 - resurse existente în prezent: spațiu, oameni etc. Alte detalii de organizare internă specifice afacerii dumneavoastră: valorile organizației, cultura organizației etc.	✓ Detaliați informațiile de la Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunile „Modelul de afaceri”, „Echipa” și „Organizația”
4. Planul de marketing - Descrierea pieței - cercetarea de piață utilizată - dimensiunea pieței: Cui vreți să vindeți și câte astfel de persoane vă pot cumpăra produsul/ serviciul? De câte ori? Unde? Ce se întâmplă în momentul actual în acest domeniu? - Nevoile consumatorului - Analiza concurenței - informații despre concurență: Cine mai oferă produsul / serviciul sau serviciul dumneavoastră? - Strategia de marketing - care este traseul de vânzări pe care îl veți folosi? Prin ce metodă veți transmite produsul sau serviciul către publicul țintă? - promovarea noului produs / serviciu – informații detaliate: piața de desfacere, modalități de promovare - cheltuieli legate de promovare - Prețul produsului - Avantajele competitive ale întreprinderii sociale - care sunt punctele forte ale afacerii sociale față de alte afaceri? La ce veți fi cei mai buni? Pe ce vă axați?	✓ Detaliați informațiile de la Pasul 3, „Evaluarea”, mai ales secțiunile „Cercetarea de piață”, „Cui vreți să vindeți?”, „Cine mai oferă produsul sau serviciul dumneavoastră?” ✓ Detaliați informațiile prezentate la Pasul 4, „Testarea”, secțiunile „Canalele de distribuție” și „Promovare” ✓ Detaliați informațiile prezentate la Pasul 4, „Testarea”, secțiunea „Prețul” ✓ Detaliați informațiile de la Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunile „Modelul de afaceri”, „Echipa” și „Organizația”
5. Planul operațional - Producția - detalii despre procesul de producție - detalii despre sursele de materie primă - lista furnizorilor principali - utilajele necesare și nivelul de investiție asociat cu acestea - mentenanță - costuri directe legate de producție - parteneriate principale - Sediul - descriere, necesități de amenajare - Distribuția - oportunități de distribuție - modalități de distribuție - parteneriate principale	✓ Detaliați informațiile prezentate la Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunea „Modelul de afaceri” ✓ Detaliați informațiile prezentate la: - Pasul 3, „Evaluarea”, secțiunea „Modelul de afaceri” - Pasul 4, „Testarea”
6. Analiza riscurilor - Enumerarea a 3-5 riscuri principale care pot fi întâmpinate de întreprinderea socială - Descrierea unei modalități de soluționare a fiecărui risc: Ce o să faceți să vă asigurați că veți fi pregătit să întâmpinați riscul respectiv? - Cât de mare este fiecare risc? Cu alte cuvinte, cât de mult vă pune afacerea în pericol? - Identificați pentru fiecare risc posibil o soluție!	✓ Detaliați informațiile prezentate la Pasul 4, „Testarea” secțiunea „Analiza riscurilor”
7. Buget și planificare financiară - bugetul de venituri și cheltuieli - fluxul de numerar	✓ Detaliați informațiile discutate la Pasul 4, „Testarea”, mai ales secțiunea „Afacerea în cifre: cheltuielile și veniturile”
Anexe În anexe puneți orice informații detaliate care credeți că ar putea fi utile, dar care ar întrerupe fluxul textului dacă le-ați păstra în conținut: previziuni financiare detaliate, CV-urile membrilor echipei, detalii tehnice despre produse etc.	

Sursa: adaptat după Kubr, Marchesi, Ilar, 1998; Forth Sector, 2007; NESsT, 2011; Petrescu, 2012

4.6 Reglementări juridice și surse de finanțare

Cunoașterea legislației în vigoare permite alegerea celui tip de întreprindere socială care se potrivește cel mai bine ideii de afaceri și resurselor disponibile. Informația prezentată în continuare are rolul de a vă ghida decizia antreprenorială. Prezentăm principalele acte legislative aplicabile fiecăreia dintre principalele întreprinderi sociale de la noi din țară.

Tabel 1: Principalele acte normative privind întreprinderile sociale din România

Nr. crt.	Întreprindere socială	Cadru legislativ
1.	asociație	OG nr. 26/2000 din 30/01/2000 cu privire la asociații și fundații, cu completările și modificările ulterioare.
2.	fundație	Ordonanța de Guvern nr. 26/2000 din 30/01/2000 cu privire la asociații și fundații, cu completările și modificările ulterioare.
3.	casă de ajutor reciproc a salariaților	Legea nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, cu modificările și completările ulterioare
4.	casă de ajutor reciproc ale pensionarilor	Legea nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările și completările ulterioare.
5.	cooperativă de credit	OUG nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, cu modificările și completările ulterioare.
6.	societate cooperativă de gradul 1	Legea nr. 1/2005 din 21/02/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației, cu modificările și completările ulterioare

Sursa: legislația în vigoare

Elementele comune indiferent de forma juridică pentru care optați sunt: documente doveditoare ale resurselor materiale și financiare (sediu, patrimoniu sau vărsământ); documente referitoare la resursele umane și cele strict administrative (Stănescu, Neguț, 2012:119). În funcție de resursele umane și financiare aflate la dispoziție, decizia poate fi diferită.

Tabel 2: Resursele umane și financiare necesare înființării unei întreprinderi sociale

Nr. crt.	Întreprindere socială	Minimum de membri	Capital social sau patrimoniu de minimum
1.	asociație ²²	3	Echivalent cu valoarea unui salariu minim brut pe economie
2.	fundație ²³	1	Bunuri în natură sau în numerar, a căror valoare totală să fie de cel puțin 100 de ori salariul minim brut pe economie
3.	cooperativă de credit	1.000	Stabilit de Banca Națională a României dar nu mai mic de 5 milioane euro.
4.	societate cooperativă de gradul 1	5	500 lei

Sursa: legislația în vigoare

²² Valabil pentru casa de ajutor reciproc a salariaților sau pentru a pensionarilor dacă se înființează ca asociație
²³ Valabil pentru casa de ajutor reciproc a salariaților sau pentru a pensionarilor dacă se înființează ca fundație

În Franța capitalul minim obligatoriu este 1 euro pentru societățile cu răspundere limitată (MMFPS, 2010a: 96). În Spania, pentru o cooperativă, „patrimoniul social minim este de aproximativ 3.000 euro” în timp ce în Ungaria „nu există obligația asigurării unei anumite valori” (MMFPS, 2010a: pp. 102-103). Odată decisă forma de organizare a întreprinderi sociale, viitorul antreprenor va trece în revistă actele necesare constituirii.

Tabel 3: Documente necesare constituirii unei întreprinderi sociale

Nr. crt	Documente	Cooperative	Coop. de credit	Asociație/fundație
1.	Cerere de înregistrare		x	
2.	Verificarea disponibilității și rezervării denumirii firmei și/sau emblemei	x	x	x
3.	Act constitutiv	x	x	x
4.	Act doveditor pentru sediu/sediul social	x	x	x
5.	Acte doveditoare pentru constituirea patrimoniului			x
6.	Autorizația de constituire a cooperativei de credit		x	
7.	Dovezi pentru efectuarea vărsămintelor aporturilor subscrise și/sau vărsate	x	x	
8.	Acte de identitate pentru membrii fondatori, administratori, cenzori, persoanele împuternicite	x	x	
9.	Declarații pe proprie răspundere ale membrilor fondatori, administratori, cenzori, persoane împuternicite, doveditoare că îndeplinesc condițiile legale pentru deținerea calităților în întreprinderea socială	x	x	
10.	Declarații pe proprie răspundere ale membrilor fondatori, administratori, cenzori, persoane împuternicite, doveditoare ale acceptării exprese a mandatului în întreprinderea socială	x	x	
11.	Certificate de cazier fiscal pentru asociați sau reprezentanți legali	x	x	x
12.	Obținerea specimenelor de semnătură	x	x	
13.	Aprobarea prealabilă pentru conducători emisă de casa centrală sau, după caz, de BNR		x	
14.	Certificat eliberat de cenzori pentru depunerea garanției	x		
15.	Dovada de plată a taxelor și tarifelor legale	x	x	x
16.	Cererea de înregistrare	x	x	
17.	Cerere de înscriere în vederea dobândirii personalității juridice a unei asociații/fundații			x
18.	Actul de înregistrare a fondatorilor persoane juridice		x	
19.	Documente suplimentare (dacă e cazul, la solicitarea ORC)	x		
20.	Dovada deciziei de asociere		x	

Sursa: Stănescu, Neguț, 2012: pp.120-121

Informații actualizate pot fi obținute de la Oficiile Registrului Comerțului (ORC) din fiecare municipiu reședință de județ. Pentru mai multe detalii vă rugăm consultați datele de contact disponibile în Anexa 3 Oficiile Registrului Comerțului.

Pe lângă sursele de finanțare necesare pentru demararea întreprinderii sociale, antreprenorul urmează să identifice ale fonduri pentru care îndeplinește condițiile de eligibilitate. Accesarea acestora implică planificarea în timp a resurselor disponibile în contextul asumării riscului de a câștiga sau pierde.

Tabel 4: Surse de finanțare pentru întreprinderile sociale

Nr.	Surse de finanțare	1 ²⁴	2 ²⁵	3 ²⁶	4 ²⁷	5 ²⁸	6 ²⁹	7 ³⁰
1.	Subvenții, granturi, fonduri nerambursabile interne sau externe	x	x	x	x			
2.	Taxe de înscriere, cotizațiile membrilor	x	x		x		x	x
3.	Dobânzi și dividende rezultate din plasarea sumelor disponibile, în condițiile legii	x	x		x		x	x
4.	Venituri sau profit realizat din activități economice directe	x	x	x	x		x	x
5.	Dividendele societăților comerciale înființate de asociație sau uniune	x		x			x	
6.	Donații, sponsorizări, legate	x	x	x	x		x	x
7.	Resurse obținute de la bugetul de stat și/sau de la bugetele locale, în condițiile legii	x	x	x	x	x	x	x
8.	Aport la capitalul social, contribuțiile membrilor			x	x			
9.	Surse atrase din sistemul financiar-bancar, al creditului agricol și altele asemenea				x			
10.	Depozite sau alte fonduri rambursabile de la membrii acestora, precum și de la persoane fizice, juridice ori alte entități, care domiciliază, au reședința sau locul de muncă, respectiv au sediul social și desfășoară activitate, în raza teritorială de operare					x		
11.	Fondul social al membrilor, constituit prin contribuțiile acumulate ale acestora, la care se adaugă dobânzile anuale, fondurile proprii și mijloacele bănești obținute de la uniunea teritorială județeană sau de la uniunea națională							x
12.	Venituri din organizarea manifestărilor culturale, artistice și de agrement							x
13.	Alte venituri prevăzute de lege	x	x		x	x	x	x

Sursa: Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, 2010a: 69

Pentru mai multe informații privind surse de finanțare pentru care întreprinderile sociale sunt eligibile vă rugăm consultați Anexa 6 Surse de informare pentru finanțarea întreprinderilor sociale.

²⁴ Societățile cooperative de gradul 1 și de gradul 2
²⁵ Asociațiile și uniunile de societăți cooperative
²⁶ Societățile cooperative agricole
²⁷ Uniuni de ramură ale societăților cooperative agricole
²⁸ Organizațiile cooperatiste de credit: cooperativele de credit și casele centrale ale cooperativelor de credit
²⁹ Asociații/federații, fundații
³⁰ Case de ajutor reciproc ale salariaților și case de ajutor reciproc ale pensionarilor

Alexandrescu, F., Cace, S., Stănescu, S.M. (2011). Spre o strategie integrată de susținere a entităților de economie socială în Stănescu, S.M., Cace, S., Alexandrescu, F. (coord.), *Între oportunități și riscuri: oferta de economie socială în regiunile de dezvoltare București-Ilfov și Sud-Est*, București: Editura Expert.

Cace, S. (coord.), Arpinte, D., Scoican, N. A. (2010a). *Economia socială în România Două profiluri regionale*. București: Editura Expert.

Cace, S. (coord.), Nicolăescu, V., Scoican, N. A. (2010b). *Cele mai bune practici în sectorul economiei sociale în Grecia și în alte state ale Uniunii Europene*. București: Editura Expert.

Campos, L. M., Avila, R. C. (2012). *The social economy in the European Union. European Economic and Social Committee*. <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.social-economy-category-.25290>. [Accesat: 04.07.2012].

Davister, C., Defourny, J., Gregoire, O. (2004). *Work Integration Social Enterprises in the European Union: An Overview of Existing Models* http://www.emes.net/fileadmin/emes/PDF_files/PERSE/PERSE_04_04_Trans-ENG.pdf [Accesat: 3.07.2012].

Dragotoiu, A., Marinoiu, A. și Stănescu, S.M. (coord.). (2011). *Solidaritatea, o nouă sursă de putere economică. Bune practici din economia socială*. București: MMFPS.

Dima, G. (2011a). Prea aproape de renunțare. Cererea de economie socială a persoanelor cu dizabilități din România în Stănescu, S.M. și Cace, S., (coord.), *Alt fel de ocupare Cererea de economie socială în regiunile de dezvoltare București-Ilfov și Sud-Est*, București: Editura Expert.

Dima, G. (2011b). Promovarea unei „cauze” sau ofertă de servicii și oportunități? Oferta de economie socială pentru persoanele cu dizabilități în Stănescu, S.M., Cace, S., Alexandrescu, F. (coord.), *Între oportunități și riscuri: oferta de economie socială în regiunile de dezvoltare București-Ilfov și Sud-Est*, București: Editura Expert.

Greve, B. (2009). *The labour market situation of disabled people in European countries and implementation of employment policies: a summary of evidence from country reports and research studies*, ANED. <http://www.disability-europe.net/content/-aned/media/ANED%20Task%206%20final%20report%20-%20final%20version%2017-04-09.pdf> [Accesat: 02.07.2012].

Kubr, T., Marchesi, H., Ilar, D. (1998). *Starting up - Achieving success with professional business planning*. Amsterdam: McKinsey & Company.

Leonardi, M. (coord.) (2008). *Definition of Disability: The contribution of EU-MHADIE Project to the international debate*, MHADIE consortium <http://www.mhadie.it/publications.aspx>. [Accesat: 11.07.2012].

Petrescu, C. (2012). *Ghid de bune practici în dezvoltarea întreprinderilor sociale pentru comunitățile de romi*. București: PNUD. http://www.undp.ro/libraries/projects/Ghid_UNDP_RO.pdf [Accesat: 06.07.2012].

Preda, M. (coord.) (2009). *Riscuri și inechități sociale în România*, Iași, Editura Polirom.

Stănescu, S. M. (coord.), Asiminei, R., Rusu, O., Virjan, D. (2012). *Profit pentru oameni - Raport de deschidere în cadrul proiectului Modelul Economiei Sociale în România*. București: PNUD.

Stănescu, S.M., Neguț, D. (2012). *De la idee la profit: cum să înființezi o întreprindere de economie socială în România?* Manual de intervenție, București: Editura Expert.

*** Applica & CESEP & Alphametrics (2007) *Men and Women with Disabilities in the EU: Statistical Analyses of the LFS AD HOC Module and the EU SILC*. <http://www.cesep.eu/Dis%20Analysis%20of%20LFS%20ah%20Mod%20&%20EU-SILC%20-%20Final%20full%20report.pdf> [Accesat: 12.07.2012].

*** Buletine statistice informative DGPPH 2009, 2010, 2011, 2012, www.anph.ro. [Accesat: 10.08.2012].

*** Centrul Educația 2000+(2009). *Raport cu privire la situația educației incluzive în România* <http://www.cedu.ro/programe/parteneriat/respdf/Raport.pdf>. [Accesat: 20.07.2012].

*** Consiliul Economic și Social European (2012). *Avizul Comitetului Economic și Social European privind comunicarea Comisiei către Parlamentul European, Consiliu, Comitetul Economic și Social European și Comitetul Regiunilor: Inițiativă pentru antreprenoriatul social – Construirea unui ecosistem pentru promovarea întreprinderilor sociale în cadrul economiei și al inovării sociale*.

*** European Commission (2001). *The employment situation of people with disabilities in the European Union*. http://www.socialdialogue.net/docs/si_key/Employment_Disabled2_en.pdf. [Accesat: 19.07.2012].

*** European Parliament (2010). *The Mobility and Integration of People with Disabilities into the Labour Market* <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201107/20110718ATT24266/20110718ATT24266EN.pdf> [Accesat: 19.07.2012].

*** Forth Sector (2007). *A business planning guide to developing a social enterprise*. <http://www.socialenterpriselive.com/supplements/business-planning-guide-developing-social-enterprise> [Accesat: 04.07.2012].

*** Legea nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, republicată 2009, publicată în Monitorul Oficial, partea I, nr. 261 din 22 aprilie 2009.

*** Legea nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, publicată în Monitorul Oficial nr. 723 din 3 octombrie 2002.

*** Legea 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației, publicată în Monitorul Oficial 172 din 28 februarie 2005.

*** Legea 448/2006 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I nr.1006 din 18 decembrie 2006.

*** Institutul pentru Politici Publice (2011). *Raport de monitorizare a stadiului de pregătire a României pentru aplicarea Convenției ONU privind Drepturile Persoanelor cu Dizabilități*.

*** MMFPS (2009). *Situația și modul de realizare a evaluării vocaționale și profesionale a persoanelor cu dizabilități din România*.

*** MMFPS (2010a). *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*. <http://www.mmuncii.ro/ro/635-view.html> [Accesat: 17.06.2012].

*** MMFPS (2010b). *Raport de cercetare privind economia socială în România din perspectivă europeană comparată*. Anexe. <http://www.mmuncii.ro/ro/635-view.htm> [Accesat: 17.06.2012].

*** Ordonanța nr. 26/2000 din 30/01/2000 cu privire la asociații și fundații, publicată în Monitorul Oficial nr. 39 din 31 ianuarie 2000.

*** OUG nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, publicată în Monitorul Oficial nr. 1027 din 27 decembrie 2006.

*** Organizația Națiunilor Unite (2006). *Convenția privind drepturile persoanelor cu dizabilități*.

*** NESsT (2011). *Pe locuri, fiți gata... Pornind pe drumul spre auto-finanțare*. <http://issuu.com/nesster/docs/get-ready-get-set--romanian-> [Accesat: 05.07.2012].

*** Societatea Academică din România (2009). Diagnostic: *Exclus de pe piața muncii. Piedici în ocuparea persoanelor cu dizabilități în România*, București. <http://observator.sas.unibuc.ro/wp-content/uploads/2011/01/Diagnostic-exclus-de-pe-piața-muncii.pdf> [Accesat: 18.07.2012].

*** Asociația Persoanelor cu Handicap Sporting Club Galați. <http://aphsportingclubgl.blogspot.ro/p/sport.html> [Accesat: 17.07.2012].

*** Fundația Ajutați Copiii România. <http://www.ajutaticopiii.ro/> [Accesat: 15.07.2012].

*** Fundația Dezvoltarea Popoarelor. <http://www.fdpsr.ro/> [Accesat: 12.07.2012].

*** Fundația Umanitară HAND-ROM. <http://www.handrom.ro/> [Accesat: 13.07.2012].

*** Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă. <http://www.anofm.ro/> [Accesat: 17.07.2012].

*** Direcția Protecția Copilului. <http://www.copii.ro/directii> [Accesat: 13.07.2012].

*** Direcția Protecția Persoanelor cu Handicap. <http://www.anph.ro/> [Accesat: 17.07.2012].

*** Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale. <http://www.mmuncii.ro/> [Accesat: 10.08.2012].

*** Oficiul Național al Registrului Comerțului. <http://www.onrc.ro/> [Accesat: 08.08.2012].

*** Societatea cooperativă meșteșugărească Cartonajul București. <http://www.cartonajul.ro/> [Accesat: 15.07.2012].

Anexa 1. Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă și agențiile teritoriale

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
1.	ANOFM București	Adresa: Str. Spătaru Preda, nr.12, București Tel: 021 316 81 42; 021 316 18 04; amofm@ajofm.anofm.ro ; http://www.bucuresti.anofm.ro/
2.	AJOFM Alba	Adresa: Str. Nicolae Titulescu, nr.10B, bl. „Columna”, Alba Iulia Tel:0258 811 470; alba@ajofm.anofm.ro ; http://www.alba.rdsnet.ro/
3.	AJOFM Arad	Adresa: Str. Călugăreni, nr. 1A, Arad Tel: 0257 211 791 / 0257 211 230; arad@ajofm.anofm.ro ; http://www.arad.anofm.ro/
4.	AJOFM Argeș	Adresa: Bd. Republicii nr. 11, Pitești Tel: 0248 222 415 arges@ajofm.anofm.ro ; http://www.arges.anofm.ro/
5.	AJOFM Bacău	Adresa: Str. I. S. Sturdza nr. 63, Bacău Tel: 0234 576 736; Fax: 0234 510 942; bacau@ajofm.anofm.ro ; http://www.bacau.anofm.ro/
6.	AJOFM Bihor	Adresa: Str. Transilvaniei, nr.2, Oradea Tel: 0259 436 821; bihor@ajofm.anofm.ro ; http://www.bihor.anofm.ro/
7.	AJOFM Bistrița-Năsăud	Adresa: Str. Bistrița Gării, nr. 2-4, Bistrița Tel: 0263 236 295; bistrita@ajofm.anofm.ro ; http://www.ajofmbn.ro/
8.	AJOFM Botoșani	Adresa: Calea Națională, nr.85, Botoșani Tel: 0231 536 792; 0231536 792; botosani@ajofm.anofm.ro ; http://www.botosani.anofm.ro/
9.	AJOFM Brăila	Adresa: Bd. Dorobanților, nr. 603 – 605, Brăila Tel: 0239 611 386; braila@ajofm.anofm.ro ; http://www.braila.anofm.ro/
10.	AJOFM Brașov	Adresa: Str. Lungă, nr. 1A, Brașov Tel: 0268 416 879; office@ajofm-bv.ro ; http://www.ajofm-bv.ro/
11.	AMOFM București	Str. Spătaru Preda nr.12, sector 5, București Tel: 021 316 29 03; 021 316 55 08; 021 316 28 87; 021 316 92 50; amofm@ajofm.anofm.ro ; http://www.bucuresti.anofm.ro
12.	Agenția Locală sector 1	Adresa: Str. Spătarul Preda, nr. 12, corp D, sector 5, București Tel: 021 311 85 07; 021 311 85 08; sector1@ajofm.anofm.ro
	Agenția Locală sector 2	Adresa: Str.Spătarul Preda, nr. 12, corp A, sector 5, București Tel: 021 313 24 46; 021 31 38 518; sector2@ajofm.anofm.ro
	Agenția Locală sector 3	Adresa: Str.Tăbăcarilor, nr. 20, București Tel: 021 331 20 20; 021 331 60 65; sector3@ajofm.anofm.ro

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
	Agenția Locală sector 4	Adresa: Șos Berceni, nr. 8, București Tel: 021 332 76 28 / 021 332 76 29; sector4@ajofm.anofm.ro
	Agenția Locală sector 5	Adresa: Bd. Pieptănari, nr. 64, București Tel: 021 336 66 82; 021 336 67 71; sector5@ajofm.anofm.ro
	Agenția Locală sector 6	Adresa: Bd. Timișoara, nr.59, București Tel: 021-4132430 / 021-4131471; sector6@ajofm.anofm.ro
13.	AJOFM Buzău	Adresa: Str. Ion Băieșu, bl.3A, parter, Buzău Tel: 0238 713 216; 0238 710 490; ajofp@buzau.ro ; http://www.ajofmbuzau.ro/
14.	AJOFM Călărași	Adresa: Str. 13 Decembrie, nr. 12, Călărași Tel: 0242 316 542; 0242 318 375; 0242 318 376; 0242 318 377 Fax: 0242 331 693; calarasi@ajofm.anofm.ro ; www.calarasi.anofm.ro
15.	AJOFM Caraș-Severin	Adresa: Str. Traian Lalescu, nr .17, Reșița Tel: 0255 212 160; office@ajofm.cs.ro ; http://www.ajofmcs.ro
16.	AJOFM Cluj	Adresa: Str. G. Coșbuc, nr.2, Cluj Napoca Tel:0264 590 227; 0264 595 214; cluj@ajofm.anofm.ro ; http://www.ajofmcj.ro
17.	AJOFM Constanța	Adresa: Str. Lacului, nr. 14, Constanța, Tel: 0241 481 531; 0241 673 840 constanta@ajofm.anofm.ro ; http://www.constanta.anofm.ro
18.	AJOFM Covasna	Adresa: Str. General Grigore Bălan, nr. 14, Sfântu Gheorghe Tel: 0267 312 157; 0267 317 045 covasna@ajofm.anofm.ro ; http://www.covasna.anofm.ro
19.	AJOFM Dâmbovița	Adresa: Bd. Tudor Vladimirescu, nr.1A, Târgoviște Tel: 0245 615 932; dambovita@ajofm.anofm.ro ; http://www.dambovita.anofm.ro
20.	AJOFM Dolj	Adresa: Str. Eugeniu Carada, nr.13A, Craiova Tel: 0251 306 100; Fax: 0251 306 099; dolj@ajofm.anofm.ro ; http://www.dolj.anofm.ro
21.	AJOFM Galați	Adresa: Str. Domnească, nr. 191, Galați Tel: 0236 416 311; 0236 412 262; galati@ajofm.anofm.ro ; http://www.galati.anofm.ro/
22.	AJOFM Giurgiu	Adresa: Șos. București, bl.202/5D Mezanin+parter, Giurgiu Tel: 0246 230 613; giurgiu@ajofm.anofm.ro ; http://www.giurgiu.anofm.ro/
23.	AJOFM Gorj	Adresa: Str. Lt. Col. Dumitru Petrescu, nr. 1, Târgu-Jiu Tel: 0253 211 568; 0253 218 004; gorj@ajofm.anofm.ro ; http://www.gorj.anofm.ro/
24.	AJOFM Harghita	Adresa: Bd. Frăției, nr.2, Miercurea Ciuc Tel: 0266 313 423; 0266 371 394; harghita@ajofm.anofm.ro ; http://www.harghita.anofm.ro/
25.	AJOFM Hunedoara	Adresa: Piața Unirii, nr. 2, Deva Tel: 0254 216 151; 0254 216 088; ajofmhd@ajofmhd.ro ; http://www.ajofmhd.ro/
26.	AJOFM Ialomița	Adresa: Str. Lacului, nr. 10, Slobozia Tel: 0243 231 809; 0243 231 785 ialomita@ajofm.anofm.ro ; http://www.ialomita.anofm.ro/

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
27.	AJOFM Iași	Adresa: Str. Cucu nr.1, Iași Tel: 0232 254 577; 0232 264 682; iasi@ajofm.anofm.ro ; http://www.ajofmiasi.ro/
28.	AJOFM Ilfov	Adresa: Str. Ruginoasa, nr.4, sector 4, București Tel: 021 332 37 08; 021 330 20 14; anofm@ajofm.anofm.ro ; http://www.bucuresti.anofm.ro/
29.	AJOFM Maramureș	Adresa: Str. Hortensiei, nr. 1A, Baia Mare Tel: 0262 227 820; office@ajofpmm.sintec.ro ; http://www.maramures.anofm.ro/
30.	AJOFM Mehedinți	Adresa: Bd. Carol I, nr. 3, Drobeta Turnu Severin Tel: 0252 319 029; 0252 319 061; mehedinti@ajofm.anofm.ro ; http://www.ajofmmehedinti.ro/
31.	AJOFM Mureș	Adresa: Str. Iuliu Maniu, nr. 2, Târgu-Mureș Tel: 0265 269 247; Fax: 0265 268 035; ajofm@ajofm.mures.rdsnet.ro ; http://www.mures.anofm.ro/
32.	AJOFM Neamț	Adresa: Str. Privighetorii, bl.B 13, parter, Piatra Neamț Tel: 0233 237 780; 0233 213 424; neamt@ajofm.anofm.ro ; http://www.neamt.anofm.ro/
33.	AJOFM Olt	Adresa: Prelungirea Crișan, nr.2, Slatina Tel: 0249 438 595; 0249 432 276; olt@ajofm.anofm.ro ; http://www.olt.anofm.ro/
34.	AJOFM Prahova	Adresa: Str. N. Iorga, nr.1, Ploiești Tel: 0244 577 380; prahova@ajofm.anofm.ro ; http://www.prahova.anofm.ro/
35.	AJOFM Sălaj	Adresa: Str. Tudor Vladimirecu, bl. P 40, Zalău Tel: 0260 616 317; 0260 612 463; 0260 616 348; salaj@ajofm.anofm.ro ; http://www.salaj.anofm.ro/
36.	AJOFM Satu-Mare	Adresa: Str. I. Ghica nr. 36, Satu Mare Tel: 0261 770 237; 0261 770 238; satu_mare@ajofm.anofm.ro ; http://www.satumare.anofm.ro/
37.	AJOFM Sibiu	Adresa: Str. Morilor, nr.51A, Sibiu Tel: 0269 210 882; sibiu@ajofm.anofm.ro ; http://www.sibiu.anofm.ro/
38.	AJOFM Suceava	Adresa: Str. Tudor Vladimirescu FN, Suceava Tel: 0230 523 279; suceava@ajofm.anofm.ro ; http://www.suceava.anofm.ro/
39.	AJOFM Teleorman	Adresa: Str. Dunării, nr.1, Alexandria Tel: 0247 310 155; 0247 315 915; 0247 312 944; teleorman@ajofm.anofm.ro ; http://www.teleorman.anofm.ro/
40.	AJOFM Timiș	Adresa: Bd. Republicii, nr. 21, Timișoara Tel: 0256 294 627; 0256 294 231; 0256 294 628; timis@ajofm.anofm.ro ; http://www.timis.anofm.ro/
41.	AJOFM Tulcea	Adresa: Str. Grigore Antipa, Nr. 10, Tulcea Tel: 0240 516 858; tulcea@ajofm.anofm.ro ; http://www.tulcea.anofm.ro/
42.	AJOFM Vâlcea	Adresa: Str. Dacia, bl. Transcozia, sc. B, et. 2, Râmnicu Vâlcea Tel: 0250 735 608; 0250 732 75; 0350 414 835; ajofm_vl@rdslink.ro ; http://www.valcea.anofm.ro/

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
43.	AJOFM Vaslui	Adresa: Str. Spiru Haret, nr. 5, Vaslui Tel: 0235 318 184; 0235 321 222; vaslui@ajofm.anofm.ro ; http://www.vaslui.anofm.ro/
44.	AJOFM Vrancea	Adresa: Bd. Unirii, nr.53 A, Focșani Tel: 0237 239 059; 0237 224 677; 0237 224 678; ajofm@vrancea.info ; http://www.vrancea.anofm.ro/

Sursa: Agenția Națională pentru Ocupare Forței de Muncă, <http://www.anofm.ro/>

Anexa 2. Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și oficiile teritoriale

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
1.	AIPPIMM București	Adresa: Str. Poterași, nr. 11, sector 4, București Tel: 021 335 26 20; Fax: 021 336 18 43; presedinte@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
2.	OTIMMC Brașov	Adresa: Str. Turnului, nr.5, sc. B, et.4, Brașov cod 500209 Tel: 0268 548 018; Fax: 0268 548 017; dan.bordei@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
3.	OTIMMC Cluj	Adresa: Str. Horea, nr. 13, Cluj Napoca cod 400174 Tel/Fax: 0264 487 224; 0264 487 244; mircea.mihestean@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro
4.	OTIMMC Constanța	Adresa: Bd. Tomis 79-81, et.1, cod 900669, Constanța Tel/Fax: 0241 661 253; 0241 661 254; stela.curtmola@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
5.	OTIMMC Craiova	Adresa: Str. Ștefan cel Mare, nr.12, Et. 3, Craiova, cod 200130 Tel: 0251 510 785; oficiucraiova@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
6.	OTIMMC Iași	Adresa: Str. Doamna Elena, nr. 61A, et.2, Iași, C.P.700398 Tel: 0232 261 101; 0232 24 021; Fax: 0232 261 101; 0232 240 213 laura.craiciu@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
7.	OTIMMC Ploiesti	Adresa: Bd. Independenței, nr. 23 BIS, Ploiești, Prahova Tel/Fax: 0244 522 085; 0244 544 054; george.brezoi@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
8.	OTIMMC Târgu Mureș	Adresa: Piața Victoriei, nr.5, et.2, Târgu Mureș, cod 540029 Tel/Fax: 0265 311 660; 0265 260 818; torok.csaba@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/
9.	OTIMMC Timișoara	Adresa: Bd. Eroilor de la Tisa, nr. 22, Timișoara, cod 300575 Tel/Fax: 0256 292 739; 0256 292 767; adrian.onut@aippimm.ro ; http://www.aippimm.ro/

Sursa: Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și oficiile teritoriale, www.aippimm.ro

Anexa 3. Oficiile Registrului Comerțului

Nr. crt.	Instituția	Date de contact
1.	Oficiul Național al Registrului Comerțului	Adresa: Bd. Unirii, nr. 74, Bl. J3b. Tr. II+III, sector 3, București, cod 030837 Tel: 021 316 08 04; Fax: 021 316 08 03; onrc@onrc.ro ; www.onrc.ro
2.	ORC de pe lângă Tribunalul Alba	Adresa: Str. Tudor Vladimirescu, nr. 26, Alba Iulia, cod 510095 Tel: 0258 810 336; 0258 815 521; Fax: 0258 817 025; orcab@ab.onrc.ro
3.	ORC de pe lângă Tribunalul Arad	Adresa: Str. Andrei Șaguna, nr. 1-3, Arad, cod 310036 Tel: 0257 270 374; Fax 0257 270 375; orcar@ar.onrc.ro
4.	ORC de pe lângă Tribunalul Argeș	Adresa: Bd. I.C. Brătianu, nr. 29, cod 110005, Pitești Tel: 0248 223 381; Fax: 0248 218 884; orcag@ag.onrc.ro
5.	ORC de pe lângă Tribunalul Bacău	Adresa: Bd. Unirii, nr. 30, etaj 1, Bacău, cod 600192 Tel: 0234 520 502; 0234 553 847; Fax: 0234 547 158; orcbc@bc.onrc.ro
6.	ORC de pe lângă Tribunalul Bihor	Adresa: Str. Stefan Zweig, nr.11, Oradea, cod 410505 Tel: 0259 435 017; 0259 424 324; Fax: 0259 434 916; orcbh@bh.onrc.ro
7.	ORC de pe lângă Tribunalul Bistrița-Năsăud	Str. Mărășești, nr. 2, Bistrița Năsăud, cod 420162 Tel: 0263 214 463; Fax: 0263 214 463; orcbn@bn.onrc.ro
8.	ORC de pe lângă Tribunalul Botoșani	Adresa: Str. Victoriei, nr. 30, Botoșani, cod 710336 Tel: 0231 513 584; Fax: 0231 513 532; orcbt@bt.onrc.ro
9.	ORC de pe lângă Tribunalul Brașov	Adresa: Bd. 15 Noiembrie, nr.86, Brașov, cod 500102 Tel: 0268 311 992; 0268 319 027; Fax: 0268 318 616; orcbv@bv.onrc.ro
10.	ORC de pe lângă Tribunalul Brăila	Adresa: Bd. Independenței, nr.18, Bl.B6 parter, Brăila, Cod poștal 810003 Tel: 0239 612 388; Fax: 0239 612 388; orcbbr@br.onrc.ro
11.	ORC de pe lângă Tribunalul București	Adresa: Intrarea Sectorului, nr. 1, sector 3, București, Cod postal: 030353 Tel: 021 316 08 28; Fax: 021 316 08 25; orcb@b.onrc.ro
12.	ORC de pe lângă Tribunalul Buzău	Adresa: Bd. Unirii, bl.10 BCD parter, Buzău, cod 120190 Tel: 0238 720 838; 0238 434 239; Fax: 0238 424 379; orcbz@bz.onrc.ro
13.	ORC de pe lângă Tribunalul Caraș-Severin	Adresa: Str. Libertății nr.35A, Reșița, cod 320051 Tel: 0255 215 113; Fax: 0255 218 064; orccs@cs.onrc.ro
14.	ORC de pe lângă Tribunalul Călărași	Adresa: Str. Prelungirea București, nr. 7, bl. C 20, et. 1, Călărași, cod 910125 Tel: 0242 331 543; Fax: 0242 331 545; orcccl@cl.onrc.ro
15.	ORC de pe lângă Tribunalul Cluj	Adresa: Str. Iașilor, nr.24, Cluj, cod 400146 Tel: 0264 433 700; Fax: 0264 432 800; orccj@cj.onrc.ro
16.	ORC de pe lângă Tribunalul Constanța	Adresa: Str. Poporului nr. 121A, Constanța, cod 900205 Tel: 0241 699 761; 0241 699 762; Fax: 0241 699 771; orcct@ct.onrc.ro
17.	ORC de pe lângă Tribunalul Covasna	Adresa: Str. Ciucului, nr. 22, cod 520019, Sf. Gheorghe Tel: 0267 318 020; Fax: 0267 316 807; orccv@cv.onrc.ro
18.	ORC de pe lângă Tribunalul Dâmbovița	Adresa: Str. Plt. Ditescu Stan, nr. 1, Târgoviște, cod 130015 Tel: 0245 210 915; Fax: 0245 210 915; orcdb@db.onrc.ro
19.	ORC de pe lângă Tribunalul Dolj	Adresa: Str. Unirii nr.126, Craiova, cod 200329 Tel: 0251 310 301; 0251 310 302; Fax: 0251 310 302; orcdj@dj.onrc.ro

Nr. crt.	Instituția	Date de contact
20.	ORC de pe lângă Tribunalul Galați	Adresa: Str. Portului nr.20, Galați, cod 800025 Tel: 0236 460 908; 0236 460 479; 0236 306 173; 0236 306 174 Fax: 0236 460 908; 0236 460 479; orcgl@gl.onrc.ro
21.	ORC de pe lângă Tribunalul Giurgiu	Adresa: Str. Vlad Tepes, bl. MUV2, mezanin, Giurgiu Tel: 0246 213 094; Fax: 0246 218 874; orcgr@gr.onrc.ro
22.	ORC de pe lângă Tribunalul Gorj	Adresa: Str. Dobrogeanu Gherea, nr. 11, Târgu Jiu, cod 210135 Tel.: 0253 / 213.414; 214.387; Fax: 0253 214 387; orcgj@gj.onrc.ro
23.	ORC de pe lângă Tribunalul Harghita	Adresa: Bd. Timișoarei, nr.24, Miercurea Ciuc, cod 530212 Tel: 0266 311 606; 0266 311 607; Fax: 0266 311 607; orchr@hr.onrc.ro
24.	ORC de pe lângă Tribunalul Hunedoara	Adresa: Bd. Decebal, bl. P, Mezanin, Deva, cod 330020 Tel: 0254 228 641; Fax: 0254 228 640; orchd@hd.onrc.ro
25.	ORC de pe lângă Tribunalul Ialomița	Adresa: Str. Gării, nr. 3, Slobozia, cod 920003 Tel: 0243 235 451; Fax: 0243 231 827; orcil@il.onrc.ro
26.	ORC de pe lângă Tribunalul Iași	Adresa: Str. Gândul, nr. 2A, Iași, Cod poștal 700127 Tel: 0232 254 400; Fax: 0232 276 334; orcis@is.onrc.ro
27.	ORC de pe lângă Tribunalul Ilfov	Adresa: Intrarea Sectorului, nr. 1, parter si etaj 3, sector3, București, cod 030353 Tel: 021 326 00 72; 021 326 00 58; Fax: 021 326 00 73; orcif@if.onrc.ro
28.	ORC de pe lângă Tribunalul Maramureș	Adresa: Str. Vasile Lucaciu, nr. 82, Baia Mare, cod 430402 Tel: 0262 212 999; Fax: 0262 224 515; orcmm@mm.onrc.ro
29.	ORC de pe lângă Tribunalul Mehedinți	Adresa: Str. Smârdan, nr. 3, Drobeta Tr. Severin, cod 220145 Tel: 0252 311 246; Fax: 0252 312 776; orcmmh@mh.onrc.ro
30.	ORC de pe lângă Tribunalul Mureș	Adresa: Str. Zăgazului, nr. 14/A, Târgu Mureș, cod 540312 Tel: 0265 264 183; Fax: 0265 268 121; orcms@ms.onrc.ro
31.	ORC de pe lângă Tribunalul Neamț	Adresa: Str. Cuza Vodă, nr.24-26, Piatra Neamț, cod 610019 Tel: 0233 232 020; Fax: 0233 232 070; orcnt@nt.onrc.ro
32.	ORC de pe lângă Tribunalul Olt	Adresa: Str. George Poboran, nr.2, Slatina, cod 230083 Tel: 0249 431 299; Fax: 0249 433 102; orcot@ot.onrc.ro
33.	ORC de pe lângă Tribunalul Prahova	Adresa: Str. Vorniceii, nr. 4, Ploiesti, cod 100285 Tel.: 0244 543 427; Fax: 0244 519 631; orcph@ph.onrc.ro
34.	ORC de pe lângă Tribunalul Satu-Mare	Adresa: Bd. Independentei nr. 14A, et. I, Satu Mare, cod 440221 Tel: 0261 716 926; 0261 717 970; Fax: 0261 714 036; orcsm@sm.onrc.ro
35.	ORC de pe lângă Tribunalul Sălaj	Adresa: Str. Unirii, nr. 13, et. II+III, Zalău, cod 450074 Tel: 0260 614 612; Fax: 0260 614 612; orcsj@sj.onrc.ro
36.	ORC de pe lângă Tribunalul Sibiu	Adresa: Str. Dorului, nr. 20, Sibiu, cod 550074 Tel: 0269 212 706; Fax: 0269 215 664; orcsb@sb.onrc.ro
37.	ORC de pe lângă Tribunalul Suceava	Adresa: Str. Universității, nr. 28A, Suceava, cod 720225 Tel: 0230 522 937; Fax: 0230 551 860; orcsv@sv.onrc.ro
38.	ORC de pe lângă Tribunalul Teleorman	Adresa: Str. Constantin Brancoveanu, nr. 44, Alexandria, cod 140064 Tel: 0247 310 219; 0247 311 204; Fax: 0247 315 714; orctr@tr.onrc.ro

Nr. crt.	Instituția	Date de contact
39.	ORC de pe lângă Tribunalul Timiș	Adresa: Str. Paris, nr. 2A, et. 1, Timișoara, cod 300003 Tel: 0256 220 835; 0256 220 863; Fax: 0256 220 873; orctm@tm.onrc.ro
40.	ORC de pe lângă Tribunalul Tulcea	Adresa: Str. Portului, nr. 14 (incinta IBEROM), Tulcea, cod 820242 Tel: 0240 519 966; Fax: 0240 513 355; orctl@tl.onrc.ro
41.	ORC de pe lângă Tribunalul Vaslui	Adresa: Str. Ștefan cel Mare, nr. 275 A, Vaslui, cod 730006 Tel: 0235 311 442; Fax: 0235 311 686; orcvs@vs.onrc.ro
42.	ORC de pe lângă Tribunalul Vâlcea	Adresa: Str. Calea lui Traian, nr. 245, Râmnicu Vâlcea Tel: 0250 734 556; 0250 734 559; Fax: 0250 734 559; orcvl@vl.onrc.ro
43.	ORC de pe lângă Tribunalul Vrancea	Adresa: Str. Mihail Kogalniceanu, nr. 21 A, Focșani, cod 620036 Tel: 0237 236 194; 0237 236 188; 0237 236 189; Fax: 0237 236 194 orcvn@vn.onrc.ro

Sursa: Oficiul Național al Registrului Comerțului, <http://www.onrc.ro/>

Anexa 4. Centrele de consiliere pentru persoanele cu handicap

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
1.	CCPH Argeș	AJOFM Argeș – Adresa: Bd. Republicii, nr.11, Pitești Tel: 0248 222 415; arges@ajofm.anofm.ro ; www.arges.anofm.ro Persoană desemnată de către DGASPC: Cornel Olteanu – consilier
2.	CCPH București	AMOFM București – Adresa: Str. Vânători, nr.1, sector 3, București Tel: 021 316 29 03; 021 316 55 08; mofm@ajofm.anofm.ro ; www.bucuresti.anofm.ro
3.	CCPH Caraș-Severin	AJOFM Caraș-Severin – Adresa: Str. Traian Lalescu, nr.17 ; Tel: 0255 212 160, Reșița carasseverin@ajofm.anofm.ro ; www.carasseverin.anofm.ro ; Persoană desemnată de către DGASPC: Dorina Andreș – șef serviciu îngrijiri la domiciliu
4.	CCPH Cluj	AJOFM Cluj – Adresa: Str. George Coșbuc, nr.2, Cluj Napoca; Tel: 0264 595 214; cluj@ajofm.anofm.ro ; www.cluj.anofm.ro Persoană desemnată de către DGASPC: Laura Săplăcan – consilier
5.	CCPH Iași	AJOFM Iași – Adresa: Str. Cucu, nr.1, Iași Tel: 0232 254 577; iasi@ajofm.anofm.ro ; www.anofm.ro Persoană desemnată de către DGASPC: Elena Matei – șef serviciu integrare
6.	CCPH Olt	AJOFM Olt – Adresa: Str. Prelungirea Crișan, nr.2, Slatina Tel: 0249 438 531; olt@ajofm.anofm.ro ; www.olt.anofm.ro Persoană desemnată de către DGASPC: Flavius Antonescu – consilier juridic
7.	CCPH Sibiu	AJOFM Sibiu – Adresa: Str. Morilor, nr. 51 A, Sibiu Tel: 0269 21 08 82; sibiu@ajofm.anofm.ro ; www.sibiu.anofm.ro Persoanele desemnate de către DGASPC: Gabriela Petrea – consilier; Marius Crăcea - consilier
8.	CCPH Vrancea	AJOFM Vrancea – Adresa: Str. Unirii, nr. 53 A, Focșani Tel: 0237 239 059; vrancea@ajofm.anofm.ro ; www.vrancea.anofm.ro Persoană desemnată de către DGASPC: Niculina Sterian – șef serviciu

Sursa: Direcția Protecția Persoanelor cu Handicap din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale, www.anph.ro

Anexa 5. Direcțiile Generale de Asistență Socială și Protecția Copilului

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
1.	DGASPC Alba	Adresa: Str. Mihai Viteazu, nr. 2, cod 510093, Alba Iulia Tel: 0258 818266, 816385, 0788527219; Fax: 0258 817037; dgaspc@protectiasocialaalba.ro ; http://www.protectiasocialaalba.ro/
2.	DGASPC Arad	Adresa: Str. 1 Decembrie 1918, nr. 10-12, cod 310134, Arad Tel: 0257 210035, 210055, 253721; 0745 534965; Fax: 0257 210055, 253721 secretariat@dgaspc-arad.ro ; http://www.dgaspc-arad.ro/
3.	DGASPC Argeș	Adresa: Piața Vasile Milea, nr. 1, cod 110053, Pitești Tel: 0248 222578, 271131, 217.800; Fax: 0248 222578; dgpdcarges@yahoo.com
4.	DGASPC Bacău	Adresa: Str. Condorilor, nr. 2, cod 600302, Bacău Tel: 0234 585071, 585033, 576970; Fax: 0234 519042; office@dgaspcbacau.ro ; http://www.dgaspcbacau.ro/
5.	DGASPC Bihor	Adresa: Str. Feldioarei, nr. 13, cod 410475, Oradea Tel: 0259 476371, 409285, 476372; Fax: 0259 447435, 0359 410878; dgaspcbh@rdsor.ro ; http://www.dgaspcbihor.ro/
6.	DGASPC Bistrița-Năsăud	Adresa: Str. Sucevei, Nr. 1-3, cod 420099, Bistrița Tel: 0263 230502, 232384; Fax: 0263 230502; dgaspcbn@dasbn.ro
7.	DGASPC Botoșani	Adresa: Str. Maxim Gorki nr. 4, cod 710310, Botoșani Tel: 0231 537993; Fax: 0231 511047; dgaspcbt@yahoo.com
8.	DGASPC Brașov	Adresa: Str. Iuliu Maniu nr. 6, cod 500091, Brașov Tel: 0268 417100; Fax: 0268 411124; office@dgaspcbv.ro ; http://www.dgaspcbv.ro/
9.	DGASPC Brăila	Adresa: Str. Ghiocailor nr. 8, cod 810223, Brăila Tel: 0239 625817, 677839; Fax: 0239 694875; dgaspcbr@braila.rdsnet.ro ; http://www.dgaspcbraila.wgz.ro/
10.	DGASPC București Sector 1	Adresa: Bdul Mareșal Al. Averescu nr. 17, sector 1, București Tel: 021 2224275, 2229929; Fax: 021 2229981; protectia-copilului@dgaspc-sectorul1.ro ; http://www.dgaspc-sectorul1.ro/
	DGASPC București Sector 2	Adresa: Str. Olari, nr. 11-13, București Tel: 021 2522202, 3102417, 3102416; Fax: 021 2522217; social@social2.ro ; http://www.social2.ro/
	DGASPC București Sector 3	Adresa: B-dul 1 Decembrie 1918, nr. 12-14, sector 3, București Tel: 0372 126100; 021 3410713; Fax: 0372 126101; dgaspc_sec3@yahoo.com
	DGASPC București Sector 4	Adresa: Str. Enache Ion nr. 1 A, sector 4, București Tel: 0372 715100, 0372 715101; Fax: 0372 713883, 0372 715105; dircopil@dgaspc4.ro ; secretariatdirgen@dgaspc4.ro
	DGASPC București Sector 5	Adresa: Bdul Regina Elisabeta nr. 29-31, sector 5, București Tel: 021 3101731, 3159413; Fax: 021 3101731; office@dgaspc5.ro

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
	DGASPC București Sector 6	Adresa: Sos. Orhideelor, nr. 2D, sector 6, București Tel: 021 3176311; 7463870; 7457237; Fax: 021 3176314; dgaspc6@yahoo.com ; http://www.protectiacopilului6.ro/
11.	DGASPC Buzău	Adresa: Str. Bistriței, nr.41, Buzău, cod 120212 Tel: 0238 711 052; 0238 711 051; Fax: 0238 721143; dgaspcbuzau2009@yahoo.com ; http://www.dgaspcbuzau.ro/
12.	DGASPC Caraș-Severin	Adresa: Aleea Trei Ape, nr. 4, et III, cod 320191, Reșița Tel: 0255 217048, 224302; Fax: 0255 217048, 224302; dgaspcss@rdslink.ro ; http://www.dgaspcss.ro/
13.	DGASPC Călărași	Adresa: Str. Bărganului, nr. 1, cod 910105, Călărași Tel: 0242 311060, 0242 317985, 0242 332202; Fax: 0242 306917; dgaspc_cl@artelecom.net
14.	DGASPC Cluj	Adresa: Str. G-ral Eremia Grigorescu, nr. 37-39, cod 400304, Cluj-Napoca Tel: 0264 420147, 420.146; Fax: 0264 420602; dgaspc_cluj@yahoo.com
15.	DGASPC Constanța	Adresa: Constanța, str. Decebal, nr. 22, cod 900665 Tel: 0241 480851; 480855; 480872; Fax: 0241 694137; office@dgaspc-ct.ro ; http://www.dgaspc-ct.ro/
16.	DGASPC Covasna	Adresa: Piața Libertății, nr. 4, cod 520008, Sfântu Gheorghe Tel: 0267 314660; Fax: 0267 314660; szasz_katalin@protectiasociala.ro ; http://protectiasocialacv.ro/
17.	DGASPC Dâmbovița	Adresa: Str. I.C. Vissarion, nr. 1, cod 130011, Târgoviște Tel: 0245 217686, 614615; Fax: 0245 614623; dgaspcdb@yahoo.com ; http://www.dgaspcdb.ro/
18.	DGASPC Dolj	Adresa: Bdul. Nicolae Titulescu, nr. 22, cod 200134, Craiova Tel: 0251 416365, 418717; Fax: 0251 417838; office@dgaspcdolj.ro ;
19.	DGASPC Galați	Adresa: Str. Al. I. Cuza, nr. 72, cod 6200, Galați Tel: 0236 311086, 311087; Fax: 0236 479476; dgaspc_galati@yahoo.com ; http://www.dgaspcgalati.ro/
20.	DGASPC Giurgiu	Adresa: Bdul Mihai Viteazul, nr. 4, cod 080185, Giurgiu Tel: 0246 214011, 216232; Fax: 0246 216232; dgaspcgr@yahoo.com ; http://www.dgaspcgr.ro/
21.	DGASPC Gorj	Adresa: Str. Ecaterina Teodoroiu, nr. 365 bis, Târgu Jiu Tel: 0253 212518, 401318; Fax: 0253 215111; dgpdcgj@yahoo.co.uk ; http://www.dgaspcgr.ro/
22.	DGASPC Harghita	Adresa: Str. Libertatii, nr. 5, cod 530140, Miercurea Ciuc Tel: 0266 310192, 314711; Fax: 0266 207754; office@dgaspchro.ro ; http://www.dgaspchro.ro/
23.	DGASPC Hunedoara	Adresa: Str. Iuliu Maniu, nr. 18, cod 330182, Deva Tel: 0254 233340, 233341, 0372 710992, 0372 710990; Fax: 0254 234384 dgaspchd@gmail.com ; http://www.dgaspchd.ro/

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
24.	DGASPC Ialomița	Adresa: Str. C. Dobrogeanu-Gherea, nr. 1, cod 920033, Slobozia Tel: 0243 231088, 216657; Fax: 0243 233407; office@dpcialomita.ro
25.	DGASPC Iași	Adresa: Str. Vasile Lupu, nr. 57A, cod 700309, Iași Tel: 0232 477731, 474800, 214972; Fax: 0232 279654; dasiasi@iasi.rdsmail.ro ; http://www.dasiasi.ro/
26.	DGASPC Ilfov	Adresa: Șos. Afumați, nr. 94-96, Voluntari Telefon: 021 3695887, 3695889; Fax: 021 3695888; dgaspcif@gmail.com ; http://www.protectiacopilului.ro/
27.	DGASPC Maramureș	Adresa: Str. Banatului, nr.1, Baia Mare Tel: 0262 228999; Fax: 0262 228322; dgaspcmm@baiamare.rdsnet.ro ; http://www.dgaspcmm.ro/
28.	DGASPC Mehedinți	Adresa: Str. Traian nr. 89, cod 220132, Drobeta Turnu-Severin Telefon: 0252 324460; Fax: 0252 328658; directie@dgaspcmh.ro
29.	DGASPC Mureș	Adresa: Str. Trebely nr. 7, cod 540136, Târgu Mureș Tel: 0265 211699, 211012; Fax: 0265 211561 office@dgaspcmures.ro ; http://www.dgaspcmures.ro/
30.	DGASPC Neamț	Adresa: Str. Alexandru cel Bun, nr. 11, cod 610004, Piatra Neamț Tel: 0233/229.217, 213.105; Fax: 0233/237.438, 231.555 dgaspc_neamt@yahoo.com
31.	DGASPC Olt	Adresa: Str. Dragănești, nr. 29, Slatina Tel: 0372 713562, 0372 713563, 0372 713564; Fax: 0372 713568; dgpdcot@slatina.rdsnet.ro ; http://www.dgaspc-olt.ro/
32.	DGASPC Prahova	Adresa: Șos. Vestului nr. 14-16, Ploiești Tel: 0244 511400; 0244 586100; Fax: 0244 511400; 0244 586100; copil@copilprahova.ro ; http://www.copilprahova.ro/
33.	DGASPC Satu-Mare	Adresa: Str. Corvinilor nr. 18, cod 440080, Satu Mare Tel: 0261 768449, 0361 407755; Fax: 0261 768830; djpc@cjsm.ro
34.	DGASPC Sălaj	Adresa: Str. Unirii, nr. 20, cod 450059, Zalău Tel: 0260 615017, 610689; Fax: 0260 618850; sjdgaspc@zalau.astral.ro
35.	DGASPC Sibiu	Adresa: Str. Mitropoliei, nr. 2, Sibiu Tel: 0269 232066, 218.159, 232575; Fax: 0269 232575; office@dasib.ro ; http://www.dasib.ro/
36.	DGASPC Suceava	Adresa: B-dul George Enescu nr. 16, cod 720231, Suceava Tel: 0372 706197, 0330 401068, 0330 401067; Fax: 0230 523337; office@dpcsv.ro ; http://www.dpcsv.ro/
37.	DGASPC Teleorman	Adresa: Str. Dunării nr. 7, cod 140002, Alexandria Tel: 0247 316611, 406060; Fax: 0247 406060; dgaspctr@yahoo.com
38.	DGASPC Timiș	Adresa: Piața Regina Maria, nr. 3, cod 300004, Timișoara Tel: 0256 490281, 494030; Fax: 0256 407066; dgaspctm@gmail.com ; http://www.dgaspc-tm.ro/

Nr. crt.	Instituție	Date de contact
39.	DGASPC Tulcea	Adresa: Str. Gavrilov Corneliu, nr. 120, cod 820080, Tulcea Tel: 0240 517455; 510293; Fax: 0240 516466; copiltl@tim.ro
40.	DGASPC Vaslui	Adresa: Șos. Națională Vaslui-Iași, nr. 1, Vaslui Tel: 0235 316143, 315138; Fax: 0235 315346 office@dgpcvs.ro
41.	DGASPC Vâlcea	Adresa: Bd. Tudor Vladimirescu nr. 28, cod 240168, Râmnicu Vâlcea Tel: 0250 734758, 0350 401729, 0350 401730; Fax: 0250/734.758 dgaspcvl@yahoo.com
42.	DGASPC Vrancea	Adresa: Bd. Garii nr. 13, cod 620104, Focșani Tel: 0237 230789; 230788; Fax: 0237 230788; dgaspcvn@yahoo.com ; http://www.asistentasocialavn.ro/

Sursa: Direcția Protecția Copilului din cadrul Ministerului Muncii, Familiei și Protecției Sociale, <http://www.copii.ro/directii>

Anexa 6. Surse de informare pentru finanțarea întreprinderilor sociale

Banca Centrală Cooperatistă CREDITCOOP

<http://www.creditcoop.ro/>

Centrul de Resurse pentru Economie Socială

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

Competiția Întreprinderilor Sociale NESsT

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

Federația Națională „Omenia” a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

<http://www.fn-omenia.ro/>

Fondul Național de Garantare a Creditelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii

<http://www.fngcimm.ro/>

Fundația Alături de Voi România, Catalogul Unităților Protejate

<http://www.unitatiprotejate.ro>

Fundația pentru Dezvoltarea Societății Civile, Institutul de Economie Socială

<http://www.ies.org.ro/afla-despre>

Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale, Agenția de Plăți pentru Dezvoltare Rurală și Pescuit

<http://www.apdrp.ro>

Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, Agenția pentru Implementarea Proiectelor și Programelor pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii

<http://www.aippimm.ro/>

Ministerul Economiei, Comerțului și Mediului de Afaceri, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial „Creșterea Competitivității Economice”

<http://amposcce.minind.ro/>

Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, Autoritatea de Management pentru Programul Operațional Sectorial „Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013”

<http://www.fseromania.ro/index.php/posdru>

RoPoT, Hub Bucharest

<http://www.ropot.ro/>

Sistemul Electronic de Achiziții Publice

<http://www.e-licitatie.ro>

Structural Consulting Group, Informații utile în sprijinul ideii tale

<http://www.fonduri-structurale.ro/>

Uniunea Națională a Caselor de Ajutor Reciproc ale Salariaților din România

<http://www.uncar.ro>

„Modelul Economiei Sociale în România”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară 6 „Promovarea incluziunii sociale”

Domeniul major de intervenție 6.1 „Dezvoltarea Economiei Sociale”

Contract POSDRU/69/6.1/S/33490

Beneficiar: Asociația Alternative Sociale, Iași



www.profitpentruoameni.ro

Titlul programului: Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013

Titlul proiectului: Modelul Economiei Sociale în România

Editorul materialului: Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare

Data publicării: 2013

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.