



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ȘI PENSIIURILOR REGIONALE SUD-EST



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

# REȚEAUA ECOSOCIAL

## MODELE DE BUSINESS ALE AFACERILOR SOCIALE

SEPTEMBRIE 2015

Coordonator Cercetare  
Oana Toiu

Expert cercetare  
Alina Iacob





# **REȚEAUA ECOSOCIAL**

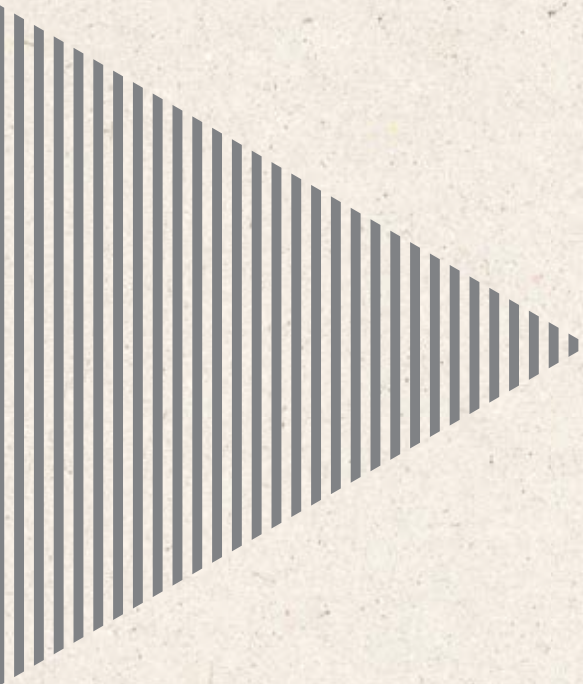
**MODELE DE BUSINESS  
ALE AFACERILOR SOCIALE**





# CUPRINS

	<b>INTRODUCERE</b>	<b>7</b>
	<b>CADRUL EUROPEAN &amp; LEGISLATIV</b>	<b>9</b>
	<b>REZULTATE STUDIU</b>	<b>16</b>
	<b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI</b>	<b>23</b>





# INTRODUCERE

În perioada martie – august 2015 Ecopolis a derulat un studiu în rândul întreprinderilor sociale, inclusiv ONG-uri de producție, cu scopul evaluării capacității sectorului de a genera soluții viabile sociale și de mediu. Ne dorim inițierea unui demers de stabilire a unor repere în domeniu legate de volumul activităților comerciale ale acestora, canalele cheie de distribuție și de vânzare și contribuția acestora în asigurarea sustenabilității, necesare atât practicienilor cât și experților în domeniu în pregătirea programelor de suport.

La nivelul practicilor manageriale am investigat intențiile și gradul autoevaluat de pregătire de scalare a modelului și implicat a soluției generate.

Metodele de cercetare aplicate au fost un chestionar transmis prin e-mail, interviuri cu experți în domeniu și studii de caz.

Au fost colectate 33 de răspunsuri din partea întreprinderilor sociale prin chestionare, realizate 5 interviuri cu experți și două studii de caz din țări similare cu România în contextul economiei sociale.





# NOȚIUNI GENERALE

## NOȚIUNI GENERALE DESPRE ECONOMIA SOCIALĂ ȘI IMPACTUL SECTORULUI

### DEFINIȚII

Termenul de **Economie Socială**, cel de **Afacere Socială** și de **Întreprindere Socială** au regăsit de-a lungul timpului și în teritorii geografice diverse definiții la fel de variate.

Una dintre cele mai cunoscute și acceptate definiții la nivel european este cea a Centrului Internațional de Cercetare și Informare asupra Economiei Publice, Sociale și Cooperatvelor (CIRIEC) conform căreia **economia socială reprezintă:**

*“O întreprindere particulară organizată pe baze oficiale, cu autonomie de decizie și libertate de apartenență, creată pentru a satisface cerințele membrilor săi pe piață, prin producerea de bunuri și furnizarea de servicii, asigurare și suport financiar, în care luarea deciziilor și orice distribuire a profitului sau surplusului între membri nu este legată în mod direct de capital sau de sumele cu care a contribuit fiecare membru, fiecare dintre aceștia având un vot, precum și cele care produc servicii non-piață pentru gospodării și ale căror surplusuri, dacă acestea există, nu pot fi însușite de agenții economice care le creează, controlează sau finanțează.”*

(The Social Economy in the European Union”, CIRIEC 2007)

O altă definiție, de data asta de factură non-europeană, este cea care aparține profesorului Muhammad Yunus, recipient al premiului Nobel pentru pace pentru activitatea sa în domeniul economiei sociale și în dezvoltarea microcreditării grupurilor dezavantajate prin Grameen Bank:

*“O entitate non-pierdere, care nu dă dividente, creată pentru a realiza un obiectiv social. Venitul realizat este reinvestit pentru a-i extinde impactul.”*

*(Muhammad Yunus, Dezvoltarea Afacerilor Sociale, 2010)*

**Așadar, o *întreprindere socială*, actor al economiei sociale, asimilată pe parcursul acestui curs în documentele oficiale ale Comisiei Europene cu termenele din engleză de „social business” și „social enterprise”, este o *întreprindere al cărei principal obiectiv este cel de a avea o incidență socială mai curând decât cel de a genera profit pentru proprietarii sau partenerii săi.***

Ea funcționează pe piață furnizând bunuri și servicii în mod antreprenorial și inovator și își utilizează, cu predilecție, excedentele în scopuri sociale. Aceasta face obiectul unei gestionări responsabile și transparente, îndeosebi prin asocierea angajaților săi, a clienților săi și a părților interesate de activitățile sale economice.

Prin „întreprindere socială”, Comisia vizează astfel întreprinderile pentru

care obiectivul social sau societal de interes comun constituie rațiunea fundamentală a acțiunii comerciale, care se traduce, adesea, printr-un nivel ridicat de inovare socială, ale căror beneficii sunt reinvestite, în primul rând, în realizarea acestui obiectiv social, și al căror mod de organizare sau al căror sistem de proprietate reflectă misiunea, sprijinindu-se pe principii democratice sau participative, sau care vizează justiția socială.



Poate fi vorba, astfel :

▶ **de întreprinderi care furnizează servicii sociale și/ sau bunuri și servicii destinate unei populații vulnerabile**

- ♦ (accesul la locuințe, accesul la îngrijire medicală, asistența pentru persoanele în vârstă sau cu handicap, incluziunea grupurilor vulnerabile, îngrijirea copiilor, accesul la servicii de ocupare a forței de muncă și de formare, gestionarea dependenței...);

- ▶ **de întreprinderi al căror mod de producție de bunuri sau servicii urmărește un obiectiv de ordin social** (integrarea socială și profesională prin accesul la muncă al persoanelor defavorizate îndeosebi din cauza slabei lor calificări sau a unor probleme sociale sau profesionale care provoacă excluderea și marginalizarea) **dar a căror activitate poate cuprinde bunuri și servicii, altele decât cele sociale.**

## UNIUNEA EUROPEANĂ

**Economia socială ocupă peste 11 milioane de salariați în UE, adică 6% din totalul persoanelor în activitate.** Ea reunește entități având un statut juridic specific (cooperative, fundații, asociații, case de ajutor reciproc), dintre care multe sunt, de asemenea, întreprinderi sociale, datorită caracteristicilor menționate mai sus, precum și întreprinderi sociale care se prezintă sub formă de societăți private sau societăți anonime tradiționale. Statutele juridice specifice ale economiei

sociale sunt adaptate, în mod deosebit, întreprinderilor sociale, deoarece modul de guvernare a acestora favorizează participarea și deschiderea.

Un studiu din 2009 evaluează partea din populația activă implicată în antreprenoriatul social la 4,1% în Belgia, 7,5% în Finlanda, 3,1% în Franța, 3,3% în Italia, 5,4% în Slovenia și 5,7% în Regatul Unit. Astfel, aproximativ una din patru întreprinderi create în Europa ar fi o întreprindere socială. Această

cifra crește la una din trei în Belgia, Finlanda și Franța. Aceste întreprinderi sunt adesea mai productive și mai competitive decât se crede. Aceasta ține de angajamentul personal deosebit de puternic al salariaților lor și de condițiile mai bune de lucru pe care le oferă.

Răspunzând prin inovare socială unor necesități nesatisfăcute încă,

întreprinderile sociale participă, de asemenea, la o creștere economică inteligentă; prin faptul că iau în considerare impactul lor de mediu și viziunea lor pe termen lung, acestea dau formă unei creșteri economice sustenabile; prin faptul că pun accentul pe aspectul uman și pe coeziunea socială, acestea sunt în centrul unei creșteri economice care favorizează incluziunea.

## ROMÂNIA

În România, conform Atlasului Economiei Sociale 2014 editat de Institutul de Economie Socială, în anul 2012, sectorul economiei sociale a inclus 39.347 de organizații active, care au deținut active imobilizate în valoare de 13.917.508 mii lei, au obținut venituri în valoare de 12.298.111 mii lei, și au angajat un număr de aproximativ 131.127 persoane.

Ponderea Valorii Adăugate Brute a economiei sociale în total economie națională a fost în anul 2012 de 1,9%, în creștere față de anul 2011, când **sectorul economiei sociale a reprezentat 1,3% din totalul economiei naționale**. Prin calcularea indicatorului, ponderea angajaților din sectorul economiei sociale din

totalul populației salariate: 1,9% în anul 2012, în creștere față de anul 2011 când a fost 1,75%, și 2010 (1,7%).

De asemenea, un indicator de dimensiune și impact economic relevant este contribuția sectorului la bugetul public, mai ales conform principiului în care economia socială este un instrument care transferă o parte din grupurile vulnerabile din beneficiari ai ajutorului din bugetul public în contributori la acesta. Din datele disponibile contribuția sectorului economiei sociale la bugetul public a fost de 4,18% în total impozite persoane juridice și contribuții angajatori în anul 2012, în creștere față de ponderea de 3,04% pe care o deținea în 2011



# CADRUL LEGISLATIV

La 23.07.2015 a fost promulgată legea Economiei Sociale, care devine legea 219/2015, aprobată prin decret prezidențial 671/2015.

Astfel, după mai mult de patru ani de dezbateri publice și forme diferite propuse spre promulgare, România intră în rândul statelor membre UE cu un cadru legislativ dedicat economiei sociale.

Legea nu definește sau reglementează o nouă formă juridică de organizare, ci inventariază și clasifică pe baza formelor juridice existente, acele forme de organizare care se încadrează și în definiția întreprinderii sociale. Legea introduce însă și o formă nouă pentru sectorul ONG productiv din România, și anume întreprinderea socială de inserție, precum și sisteme de certificare și acreditare: marca socială, Registrul întreprinderilor sociale.

În proiectul de lege privind achizițiile publice, a fost acceptat un paragraf care dă dreptul autorităților contractante de a stabili ca participarea la procedura de atribuire să fie rezervată doar unităților protejate autorizate prevăzute de Legea nr. 448/2006 și întreprinderilor sociale de inserție prevăzute de Legea nr. 219/2015 privind economia socială sau de a stabili ca executarea contractelor de achiziție publică/ acordurilor-cadru să se realizeze în contextul unor programe de angajare protejată, cu condiția ca un număr de cel puțin 30% dintre angajații implicați în cadrul acestor unități protejate autorizate, întreprinderii sociale de inserție sau programe de angajare protejată sunt persoane cu dizabilități sau persoane defavorizate. Acesta a fost finalizat la sfârșitul lunii septembrie și urmează a fi transmis spre aprobare Guvernului și Parlamentului.

## DELIMITĂRI

**ÎNTEPRINDERE SOCIALĂ** – orice persoană juridică de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, care deține un atestat de întreprindere socială și respectă principiile economiei sociale.

**ÎNTEPRINDERE SOCIALĂ DE INSERȚIE** – întreprinderea socială care îndeplinește cumulativ condițiile prevăzute la art. 10 alin. (1); f) atestat de întreprindere socială – forma prin care se recunoaște contribuția întreprinderilor sociale la dezvoltarea domeniului economiei sociale;

**MARCA SOCIALĂ** – forma de certificare a întreprinderilor sociale de inserție în scopul recunoașterii contribuției directe a acestora la realizarea interesului general și/sau la îmbunătățirea situației grupului vulnerabil.

## ATESTATUL DE ÎNTEPRINDERE SOCIALĂ

Statutul de întreprindere socială se realizează prin obținerea atestatului de întreprindere socială.

Atestatul se acordă la solicitarea persoanelor juridice prevăzute în lege și certifică scopul social al întreprinderii sociale. Atestatul se acordă acelor întreprinderi sociale care dispun prin actele de înființare și funcționare respectarea următoarelor criterii:

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



Atestatul se eliberează de către agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, denumită în continuare agenție de ocupare, prin compartimentul pentru economie socială, prevăzut la art. 24 alin. (2). (6) Atestatul se acordă pe o perioadă de 5 ani, cu posibilitatea prelungirii, dacă

se face dovada că sunt respectate condițiile care au stat la baza acordării acestuia. (7) Procedura de acordare a atestatului, precum și condițiile de suspendare sau retragere a acestuia, se reglementează prin normele metodologice de aplicare a prezentei legi.

# REZULTATELE CERCETĂRII

## DESCRIERE GENERALĂ

În perioada martie – august 2015 Ecopolis a derulat un studiu online în rândul întreprinderilor sociale cu scopul evaluării capacității sectorului de a genera soluții viabile sociale și de mediu. Au fost selectate întreprinderi sociale operaționale, care activează pe piață de cel puțin un an și nu au bugetul asigurat în totalitate de fondurile europene destinate sectorului de economie socială. Participarea la studiu a fost opțională și neremunerată iar răspunsurile aparțin managerilor de întreprinderi sociale.

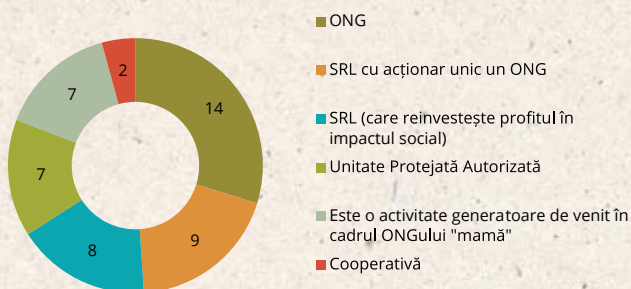
Au fost colectate 33 de răspunsuri din partea întreprinderilor sociale prin chestionare online. Dintre acestea

majoritatea activează pentru a crea și menține locuri de muncă pentru persoane vulnerabile, urmate de manufactură și artizanat, reciclare și mediu și agricultură. Au mai fost menționate servicii de turism, sănătate, intermediere de bunuri și donații, comerț.

La data colectării datelor legea economiei sociale nu era publicată în Monitorul Oficial, organizațiile reflectând diversitatea de forme de organizare juridice prezente în sector: ONG, SRL cu ONG acționar sau care reinvestește profitul în misiunea de impact, Unitate Protejată, activitate în cadrul ONGului “mamă” și mai rar cooperative.



### Care este forma juridică în care este organizată afacerea socială



### Care este industria în care operează afacerea socială ?



## MODELUL DE BUSINESS

Se observă o creștere a cifrei de afaceri a afacerilor sociale față de anii precedenți, 41% înregistrând o cifră de afaceri de peste 48.000 € în 2014.

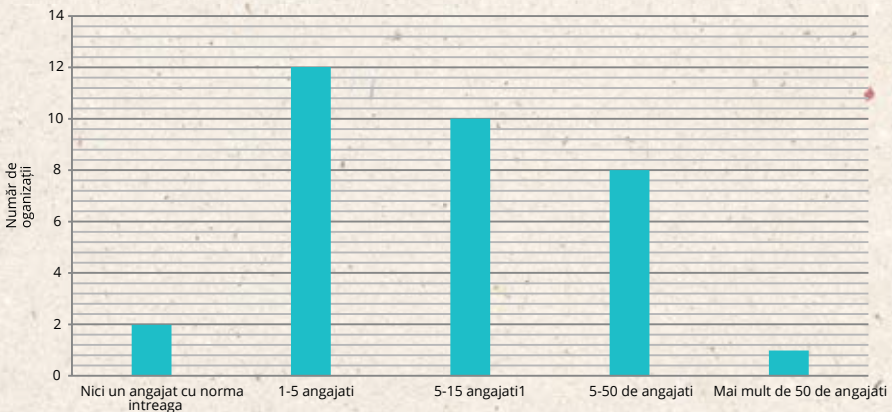
Un număr de 8 organizații însă se situează sub pragul de venituri medii de 500 €/luna.

Principalele canale de vânzări (în funcție de volumul generat) sunt agenții de vânzări, urmași de sedii afacerii sociale ca punct de vânzare. Ca și canale secundare de vânzare se regăsesc magazinele proprii (nu se află pe primul loc decât la 4 organizații), târgurile și evenimentele

pentru jumătate din organizații și facebook, identificat de o treime din organizații ca și canal secundar. Cel mai slab reprezentate sunt vânzarile prin tertele părți, cum ar fi vânzarile externalizate sau prin magazine partenere, fie offline sau online, deși poate fi o strategie demnă de explorat în mărirea volumului de vânzări acolo unde nu există resurse interne suplimentare de alocat pentru asta.

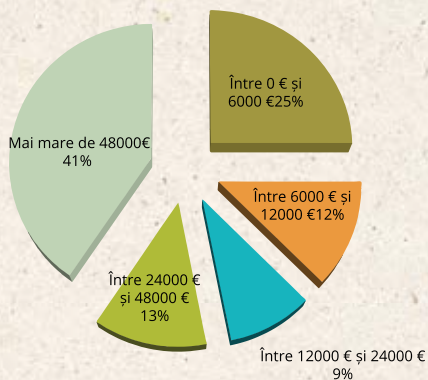
Majoritatea organizațiilor au echipe mici, între 1 și 5 oameni, o treime depășesc pragul de 5 până în 15 însă una are peste 50 de angajați.

Care e dimensiunea echipei afacerii





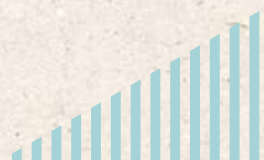
**La ce nivel a fost cifra de afaceri în 2014 ?**



**Marcati canalele de vanzari pe care le folositi (excludeti canalele exclusiv de comunicare prin care nu preluati comenzi)**

Answered: 33 Skipped: 0

Answer Choices	Responses	Count
Magazin propriu	Responses	33.33% 11
Magazine partenere	Responses	27.27% 9
Magazin propriu online	Responses	42.42% 14
Magazine partenere online	Responses	24.24% 8
Facebook	Responses	51.52% 17
Targuri si evenimente	Responses	57.58% 19
Vanzari directe prin agenti de vanzari	Responses	57.58% 19
Vanzarile sunt externalizate la un partener sau o agentie de vanzari	Responses	24.24% 8
Doar la sediul afacerii sociale si la evenimente de profil	Responses	30.30% 10



## MODELUL DE IMPACT

**În ceea ce privește modelul de impact, majoritatea organizațiilor au identificat crearea locurilor de muncă pentru persoane vulnerabile ca fiind principala strategie de impact (pentru 24 de organizații e pe primele două locuri).**

La aceste organizații crearea și menținerea acestor locuri de muncă se regăsește și ca prioritate pentru

2016. A doua pondere este impactul realizat direct prin produsele și serviciile oferite, fiind pe primele două locuri pentru jumătate din organizații. Acestea au ca prioritate pentru 2016 preponderent creșterea vânzărilor.

Au fost cotate ca fiind mai puțin prezente ca strategii de impact oferirea produselor și serviciilor gratuite către grupuri dezavantajate și schimbarea de comportament.





# STADIUL CURENT AL SUSTENABILITAȚII (AUTOEVALUARE)

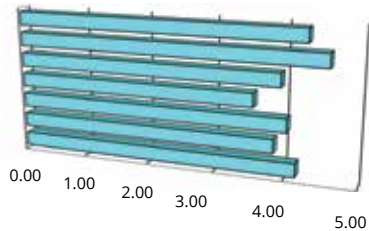
**Cum evaluați în acest moment afacerea socială pe următoarele caracteristici ? (1=slab, 5=foarte bună)**

Raportul preț/calitate al produselor sau serviciilor...

Expertiza resurselor umane

Sustenabilitatea față de mediu

Sustenabilitatea modelului de impact (impactul...



	Sustenabilitatea modelului de impact (impactul creat are efecte pe termen lung și după intervenție)	Sustenabilitatea modelului de business	Sustenabilitatea față de mediu	Capacitatea de a face față unei perioade mai lungi de un an fără finanțări nerambursabile	Expertiza resurselor umane	Calitatea produselor/ serviciilor livrate	Raportul preț/calitate al produselor sau serviciilor vândute
Series1	4.16	3.85	4.03	3.56	3.94	4.58	4.29

Auto-evaluarea sustenabilității de către SESuri este una foarte bună.

Punctele de atenție sesizate sunt în primul rând posibilitatea supraviețuirii mai mult de un an în lipsa unei finanțări nerambursabile, jumătate din organizații notând cu 2 și pentru o mică parte expertiza resurselor umane.

Atât în privința calității produselor, cât și a raportului calitate preț și a sustenabilității modelului de business organizațiile se auto-evaluează ca bune sau foarte bune.

72% din organizații evaluează modelul lor de impact ca fiind sustenabil, estimând că acesta va produce efecte pe termen lung și după încetarea intervenției.

## STRATEGII MANAGERIALE. PLANURI DE VIITOR

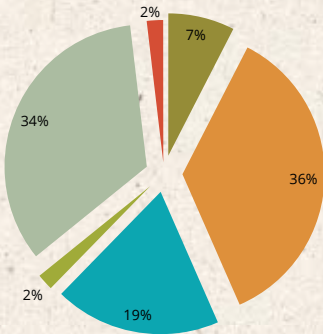
**Două treimi dintre respondenți consideră că vor crește organic în următorul an și că vor dezvolta o linie nouă de produse/servicii.**

Scalarea modelului este mai degrabă o excepție, fiind întâlnită ca intenție

explicit la o singură afacere socială din cele 33, iar ca mențiune de creștere la 4.

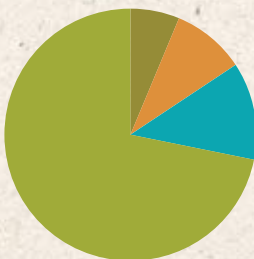
Extremele, de înființare de noi entități și de creștere cu 100% sau de “prea fragil ca să știm că supraviețuim” sunt rare și mai degrabă excepții.

**Ce estimați că se va întâmpla cu SES până la sfârșit de 2016 ?**



- Va mișcarea costurilor și operațiunile pentru a fi mai lean
- Va crește organic dar cu mai puțin de 20% pe an
- Va crește semnificativ, cu mai mult de 50%
- Va scala în puncte noi de lucru sau de desfacere, crescând cu mai mult de 100%
- Va dezvolta o linie nouă de produse/servicii
- Este prea fragilă pentru a ști acum dacă va supraviețui până la sfârșit de 2016

**Câtă încredere aveți în sustenabilitatea afacerii voastre sociale ?**



- Probabil ne vom micșora în următorii doi ani ca să supraviețuim
- Nu mi-e încă sigur(a) că o să securizăm resursele financiare necesare până la sfârșit de 2015
- Vom rămâne constanți în următorii trei ani
- Vom crește în următorii trei ani



# CONCLUZII GENERALE

În ce privește planurile de viitor, pentru 2016 organizațiile și-au identificat prioritatea principală. La majoritatea dintre acestea prioritatea principală este stabilizarea organizației și asigurarea sustenabilității din fonduri proprii, urmată de vânzări și menținerea locurilor de muncă create.

Deși la previziunile pentru 2016, cu o excepție, toate organizațiile estimează creștere, doar pentru o treime dintre acestea scalarea sau creșterea capacității de producție sunt prioritatea principală pentru următorul an.

Creșterea estimată de organizații este mai degrabă una organică, cu mai puțin de 20% pe an, ca rezultat potențial al investițiilor și eforturilor din acest an.

Deși sustenabilitatea modelului financiar este o provocare și o prioritate pentru o mare parte dintre organizații, doar una are în vedere redefinirea modelului de business.

Pentru majoritatea organizațiilor, 62%, principala sursă de venit este comercializarea produselor/serviciilor dar o parte semnificativa, 25%, se

bazează preponderent pe finanțări nerambursabile.

În aproape toate cazurile organizațiile au un buget hibrid, cu principalele surse menționate. Finanțările nerambursabile sunt identificate ca a doua sau a treia sursă de venit de 36% din organizații. Sporadic apar menționate sponsorizări și donații individuale, însă nu ca surse vitale de venituri, cu o excepție a cărui model de business și impact este bazat pe sistemul donațiilor individuale.

Pentru majoritatea organizațiilor, 62%, principala sursă de venit este comercializarea produselor/serviciilor dar o parte semnificativa, 25%, se bazează preponderent pe finanțări nerambursabile.

În aproape toate cazurile organizațiile au un buget hibrid, cu principalele surse menționate. Finanțările nerambursabile sunt identificate ca a doua sau a treia sursă de venit de 36% din organizații. Sporadic apar menționate sponsorizări și donații individuale, însă nu ca surse vitale de venituri, cu o excepție a cărui model de business și impact este bazat pe sistemul donațiilor individuale.

Titlul programului:  
Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007-2013  
“Investește în oameni!”

Titlul proiectului:  
Soluții integrate pentru probleme sociale și de mediu

Editor:  
Centrul pentru Politici Durabile Ecopolis

Data publicării:  
Septembrie 2015

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

**Centrul pentru Politici Durabile Ecopolis**

Str. Poterași nr. 13, Sector 4, București

Telefon: +4 031 436 15 01

E-mail: echipa@ecopolis.org.ro