



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,
PROTECȚIEI SOCIALE
ȘI PERSOANELOR VÂRSTICE
DIRPOSDRU NORD-VEST



SUSTINERE ECONOMICĂ ȘI SOCIALĂ
PENTRU PERSOANE VULNERABILE

Proiect ȘEȘ Susținere Economică și Socială pentru persoane vulnerabile



Economia socială în Uniunea Europeană

Încadrare și studii de caz

Economia socială în Uniunea Europeană

Încadrare și studii de caz

2015

Realizat în cadrul proiectului SES - Suținere Economică și Socială pentru persoane vulnerabile”, cofinanțat din Fondul Social European, prin POSDRU - INVESTEȘTE IN OAMENI!, - vizând promovarea incluziunii și dezvoltarea economiei sociale in România.

Cuprins

1. INTRODUCERE	4
2. ECONOMIA SOCIALĂ	6
3. ÎNTREPRINDERILE SOCIALE.....	7
4. SUCCESUL ÎNTREPRINDERILOR SOCIALE - FACTORI DISTINCTIVI	9
5. CAZURI DE SUCCES	13
CAZUL 1 - WHEELIZ	14
CAZUL 2 - DIANOVA.....	15
CAZUL 3 - SCIP	17
CAZUL 4 - PRAGULIC.....	19
CAZUL 5 - CAIS Reciclează.....	20
CAZUL 6 - BLUE SKY	22
CAZUL 7 - BIOCABAS.....	24
6. PROIECT ȘEȘ - INTREPRINDERILE SOCIALE.....	25
BIBLIOGRAFIE	28

1. Introducere

Acest raport a fost elaborat în cadrul proiectului SES - Susținere Economică și Socială pentru persoane vulnerabile”, cofinanțat din Fondul Social European, prin POSDRU - INVESTEȘTE IN OAMENI!, - vizând promovarea incluziunii și dezvoltarea economiei sociale în România. Se încadrează în activitatea A2. Promovarea modelelor de bună practică, reprezentând produsul sub-activității A2.1., realizarea unui raport de analiză a bunelor practici din EU, referitor la economia socială.

Proiectul

Obiectivul general al proiectului este promovarea economiei sociale, ca mecanism activ și viabil, generator de incluziune socială și profesională a persoanelor vulnerabile, prin dezvoltarea personală și profesională a acestora, prin înființarea de întreprinderi sociale și prin diseminarea de modele de bune practici.

În cadrul proiectului au fost create 10 noi întreprinderi sociale, din care:

- 4 SES-uri în mediul urban - regiunea București-Ilfov: un magazin de comerț online, o întreprindere de servicii arhivistice integrate, un atelier manufactură obiecte artizanale, care va avea și statut de unitate protejată autorizată (UPA) în regiunea Sud-Est, un centru de îngrijire bătrâni la domiciliu;
- 6 SES-uri în mediul rural: un centru de servicii integrate de asistență socio-profesională (formare, plasare persoane vulnerabile plus servicii curățenie) în regiunea Vest, un atelier tâmplărie, obiecte tradiționale din lemn, o unitate producție lumânări decorative și săpunuri naturale și un centru procesare fructe și legume prin metode tradiționale în regiunea Sud Vest, un centru de recuperare medicală pentru copii, un centru care asigură servicii de îngrijire bătrâni la domiciliu.

Prin acest proiect au fost sprijinite persoane provenind din categoriile vulnerabile:

- persoane de etnie romă,
- persoane cu dizabilități,
- tineri peste 18 ani care părăsesc sistemul instituționalizat de protecție a copilului,
- persoane din familii cu peste 2 copii,
- persoane care au părăsit timpuriu școala,
- femei în situații de risc,
- persoane care trăiesc din venitul minim garantat,
- persoane afectate de boli profesionale.

Raportul

Acest scurt raport vizează să contribuie la o reflecție și discuție pe marginea economiei sociale, mai exact referitor la crearea și gestionarea întreprinderilor sociale. Se bazează pe o incursiune sintetică în conceptele de economie socială și întreprinderi sociale, identificând în continuare factori distinctivi în întreprinderile sociale de succes

În final sunt prezentate cazuri de succes din Uniunea Europeană care pot servi ca sursă de inspirație pentru alte întreprinderi sociale, și în special pentru cele create în cadrul acestui proiect.

2. Economia socială

Economia socială este o parte specifică a economiei, care se caracterizează prin entități care urmăresc obiective sociale, caracterizate la rândul lor prin deținerea de sisteme de guvernare participative. Produc bunuri și servicii împreună cu piața (entități private) și cu statul (entități publice).

În mod tradițional, entitățile economiei sociale se grupează în 4 mari categorii (conform Comisiei Europene, 2013)



- Cooperative - asociații autonome de persoane care se unesc pentru a-și satisface nevoile și a atinge obiectivele economice, sociale și culturale comune prin intermediul unei organizații deținute și administrate în mod democratic;
- Societățile mutuale - entități care prestează servicii de asigurări membrilor lor;
- Fundații - entități legale create pentru a atinge obiective specifice în sprijinul unui anumit grup de persoane sau a comunității, prin intermediul donațiilor sau strângerilor de fonduri;
- Asociații - grupuri de persoane care se reunesc în jurul unui obiectiv comun (cultural, social sau economic) și creează organizații.

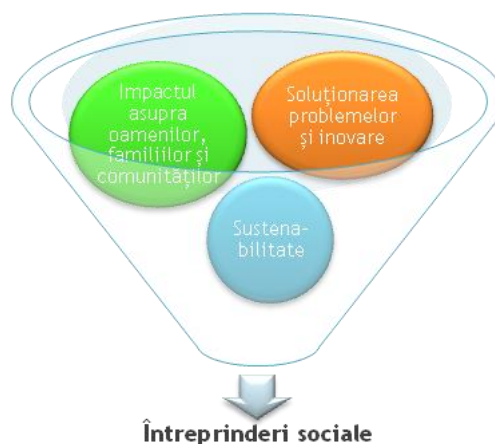
Economia socială este alcătuită din două sub-sectoare (CIRIEC, 2012):

- Sub-sectorul necomercial - constituit preponderent din asociații și fundații care furnizează bunuri sau servicii, în cea mai mare parte cu titlu gratuit sau la prețuri ne semnificative din punct de vedere economic.
- Sub-sectorul întreprinderilor sau al pieții - constituit în mod esențial din cooperative, societăți mutuale, anumite instituții non-profit. Sunt create pentru a deservi nevoile asociaților pe baza principiilor de întraajutorare, producția lor este destinată în principal vânzării pe piață la prețuri semnificative din punct de vedere economic, repartizarea profitului nefiind proporțională cu capitalul sau cotele plătite de către membri.

3. Întreprinderile sociale

În cadrul universului economiei sociale au apărut în ultimii ani întreprinderile sociale, atât în Europa cât și pe celelalte continente, cum ar fi America și Asia (Comisia Europeană, 2013).

Există multe definiții ale întreprinderilor sociale (Arpinte et al., 2010). Sustenabilitate, soluționarea problemelor, impactul asupra oamenilor, familiilor și comunității sunt doar câteva din cuvintele cel mai des folosite pentru a descrie întreprinderile sociale (REDF, 2014). Comisia Europeană definește întreprinderea socială drept un operator al economiei sociale al cărui principal obiectiv este producerea de



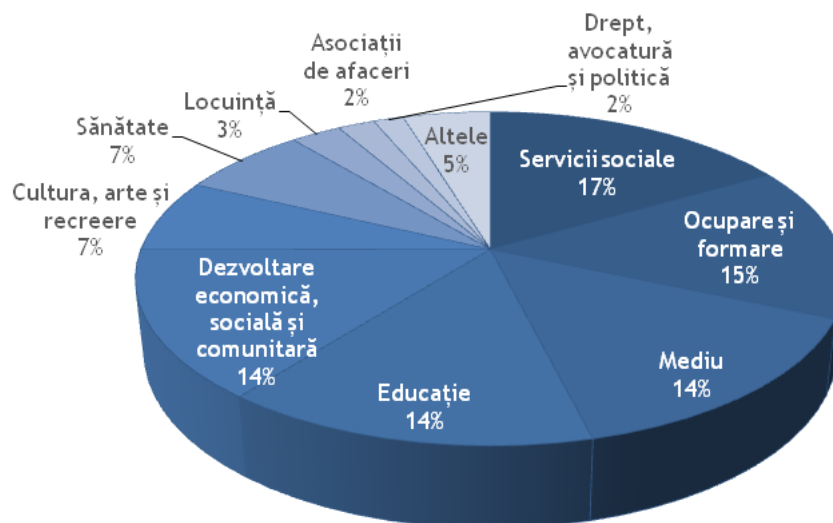
impact social în loc de generare de profit pentru proprietarii sau asociații săi. Aceasta acționează în sectorul prestării de bunuri sau servicii pentru piață, în mod antreprenorial și inovativ și își întrebuintează profitul în special pentru a atinge obiective sociale. Este administrată într-un mod deschis și responsabil și implică îndeosebi angajați, clienți și alte părți interesate de activitățile sale comerciale (Inițiativa privind Antreprenoriatul Social, octombrie 2011, cit. de Comisia Europeană 2013, în traducerea autorilor).

Pe baza unei analize comparate între diferite țări, Organizația pentru Cooperare și Dezvoltare Economică a identificat un ansamblu de criterii care permit sprijinirea unei definiții a întreprinderilor sociale. Aceste criterii, grupate în criterii economice și criterii sociale, sunt prezentate în figura de mai jos.

ÎNTEPRINDERI SOCIALE	
CRITERII ECONOMICE	CRITERII SOCIALE
<ul style="list-style-type: none"> - Implicate în producția și/sau vânzarea de bunuri și servicii. - Create și administrate de către grupuri de cetățeni, ceea ce permite un nivel ridicat de autonomie, în ciuda primirii de ajutoare de la Stat sau de la întreprinderi private. - Sustenabilitatea financiară a întreprinderilor sociale depinde de eforturile membrilor - risc economic ridicat - Activitățile care se realizează necesită un număr minim de muncitori remunerați, chiar și atunci când se bucură de colaborarea voluntarilor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rezultă din inițiativa cetățenilor, implicând persoane din comunitate sau un grup de persoane care împărtășesc aceeași necesitate sau același obiectiv. - Deciziile sunt luate de către părțile interesate, în general prin intermediul principiului "un membru, un vot". Puterea de decizie nu este asociată capitalului investit. - Sunt, prin natura lor, entități participative. Beneficiarii sau utilizatorii întreprinderilor sociale sunt reprezentați și participă la activitățile de administrare. - Interzic cu desăvârșire repartizarea profitului sau limitează această repartizare, prin stabilirea unor plafoane maxime.

(Adaptare după OCDE, sine data)

Serviciile sociale, ocuparea și formarea profesională, mediul, învățământul și dezvoltarea economică, socială și comunitară se constituie ca principale domenii de activitate ale întreprinderilor sociale în Europa (grafic întocmit pe baza datelor SELUSI cit. de Comisia Europeană, 2013:37).



Există o tendință expansionistă a întreprinderilor sociale către alte domenii de activitate, și de această dată în sensul satisfacerii intereselor și nevoilor comunităților și societății, care se schimbă pe parcursul timpului (Comisia Europeană, 2013).

Diversele forme legale pe care întreprinderile sociale și le asumă depind de legislația și de reglementările existente în țările lor de origine (OCDE, *sine data*). Astfel, o întreprindere socială poate fi înregistrată ca asociație, cooperativă sau întreprindere privată. Distincția principală între asociațiile tradiționale și întreprinderile sociale rezidă în faptul că ultimele depind în esență de veniturile lor proprii, și nu de donații sau subvenții. Deși departe de a fi consensual, uneori s-a folosit drept criteriu de diferențiere capacitatea de a genera 50% din venituri în mod autonom, prin intermediul bunurilor și serviciilor prestate. Principala trăsătură care distinge întreprinderile tradiționale de cele sociale este misiunea socială pe care acestea din urmă o susțin și urmăresc. (Comisia Europeană, 2013).

Economia Socială în Europa în cifre

2 milioane de întreprinderi

> reprezintă 10% din totalul întreprinderilor europene

Angajează peste 14 milioane de lucrători remunerați

> echivalentul a 6,5% din populația activă a UE

Adaptare după <http://www.socialeconomy.eu.org>

4. Succesul întreprinderilor sociale - factori distinctivi

În cadrul întreprinderilor sociale, Wronka (2013) a concluzionat că, potrivit părerii celor chestionați, există 10 factori critici de succes, care sunt prezentați aici ierarhic în ordine descrescătoare:

1. Conducere fermă
2. Motivație și angajament din partea colaboratorilor
3. Cadru legal/de reglementare care facilitează activitatea
4. Atractivitatea și claritatea conceptului inovativ
5. Experiența în management
6. Competențe personale cheie ale angajaților care intră în contact direct cu clienții (front line)
7. Colaborare eficientă cu sectorul public
8. Capitalul social
9. Implicarea comunității locale
10. Identificarea și expunerea registrelor financiare exacte



În imposibilitatea de a aborda exhaustiv și cu detaliile cuvenite fiecare din acești factori critici, și având obiectivul de a integra contribuțiile celorlalte surse (avizele formale ale Uniunii Europene, manuale de sprijin pentru constituirea și gestionarea întreprinderilor sociale, procese-verbale de analiză de bune practici, etc.), s-a optat pentru prezentarea în cadrul acestui raport a factorilor distinctivi care pot contribui în mod decisiv la succesul întreprinderilor sociale.

Relația clară dintre întreprinderea socială și organizația-mamă

Nu de puține ori întreprinderea socială este creată de către o asociație, fundație sau cooperativă din cadrul economiei sociale. Modul în care este gestionată relația dintre organizația-mamă și întreprinderea socială poate fi decisiv pentru succesul celei din urmă. Pentru a stabili în mod clar relația dintre organizația-mamă și întreprinderea socială este important să reflectăm asupra unor chestiuni precum cele prezentate mai jos (Crisis, *sine data*):

- Întreprinderea socială trebuie să își asocieze numele și identitatea organizației-mamă? Care sunt avantajele și dezavantajele acestei asocieri pentru ambele, sub aspectul recunoașterii sociale, strângerii de clienți, strategiei de pricing, etc.?
- Există o discrepanță semnificativă între atitudinea organizației-mamă și cea a întreprinderii sociale în ceea ce privește riscul (având în vedere faptul că întreprinderea socială își va asuma acest risc)?

- Cum va participa organizația-mamă la administrarea întreprinderii sociale?
- Cum se poate asigura că întreprinderea socială conciliază perspectiva antreprenorială cu scopurile sociale care au stat la baza înființării sale?

Conducere structurală

O conducere fermă, carismatică și care să reflecte cultura organizațională este unul dintre aspectele la care se face cel mai des referire ca factor distinctiv. Competențele necesare sunt: viziune, perseverență și autoritate recunoscută; atitudine antreprenorială; pasiune pentru cauză, însoțită de cunoștințe aprofundate despre chestiunea socială în cadrul căreia acționează și de idei clare despre cum să gestioneze schimbarea; cunoștințe și experiență în sectorul de activitate în care acționează întreprinderea (Andres, 2013).

“Pentru a considera o întreprindere socială drept o întreprindere de succes este necesar ca aceasta să creeze valoare socială și valoare economică.”

(Jill, 2013)

Aliniere între valoarea socială și valoarea economică

Cu toate că, în mod tradițional, întreprinderile sociale se concentrează pe valoarea socială pe care o creează, înțelegând valoarea economică ca pe un instrument pentru sustenabilitate, valoarea economică poate fi integrată în mod efectiv în lanțul de valori al întreprinderilor sociale (Austin, 2006). De altfel, valoarea economică generată va putea permite expansiunea valorii sociale (de exemplu, vânzarea de produse ale unei întreprinderi sociale axate pe capacitatea de integrare profesională a persoanelor aflate într-o situație de dezavantaj social, și cu o marjă de profit, va putea permite dezvoltarea de noi proiecte cu acea marjă, permițând contractarea mai multor persoane care întâmpină dificultăți sociale. Această aliniere poate provoca anumite tensiuni, fiind interpretată de unele părți interesate ca supremația unei valori față de cealaltă. O conducere puternică, o misiune organizațională clară și implicarea activă a părților implicate în managementul întreprinderii sunt aspecte care vin în sprijinul soluționării acestor eventuale tensiuni. (Austin, 2006).

Considerarea principiilor bunei gestionări pe piață în general

Întreprinderile sociale trebuie, de asemenea, să ia în considerare bunele practici în gestionarea întreprinderilor (Crisis, *sine data*). În acest sens, este importantă stabilirea:

- planului de afaceri,
- principiilor și valorilor în conformitate cu care se va reglementa gestionarea întreprinderii;
- obiectivelor întreprinderii.

Vizibilitatea misiunii sociale

Aspecte precum prețul, calitatea produsului/ serviciului și serviciul de relații cu clienții sunt decisive în alegerile făcute de aceștia. Cu toate acestea, faptul de a fi conștienți în momentul cumpărării de bunuri sau servicii de la o întreprindere, că aceasta are o misiune socială, poate influența, de asemenea, alegerea clienților, oferindu-le o senzație de bunăstare datorită sprijinului acordat unei cauze sociale. Astfel, ar putea fi util să se includă în strategia de marketing și modalități de informare asupra misiunii sociale a întreprinderii, însă întotdeauna fără neglijarea celorlalți factori amintiți mai sus.

Gestionarea persoanelor (angajaților)

Este frecvent ca întreprinderile sociale să contracteze clienți/beneficiari ai organizațiilor-mamă sau ai altor organizații care lucrează cu grupuri sociale defavorizate. Astfel, pe lângă toate chestiunile care se ivesc în mod normal în gestionarea resurselor umane, pot apărea alte chestiuni pentru care întreprinderile sociale trebuie să fie pregătite (*Crisis, sine data*). Pot fi importante permiterea muncii cu jumătate de normă, timpul de lucru putând crește în funcție de capacitatea lucrătorului și menținerea suportului tehnic oferit de organizația-mamă (de exemplu, consilierea psihologică, sprijinul în gestionarea banilor).

Valorizarea “micilor” victorii

Misiunea și viziunea întreprinderilor sociale sunt, prin natura lor, ambițioase. Indicarea obiectivelor mai tangibile, pe termen scurt, care să poată fi atinse, poate fi extrem de pertinentă pentru a menține și promova motivația colaboratorilor întreprinderii sociale. În mod similar, este important să se aprecieze aceste rezultate, dându-le vizibilitate și recunoaștere. Valorizarea micilor victorii va permite angajaților să rămână cu senzația de “misiune îndeplinită” și cu o atitudine mai pozitivă.

Domeniul de activitate

Atunci când domeniul întreprinderii sociale este redus, ar putea fi necesară diversificarea domeniilor de activitate, în vederea rentabilizării angajaților disponibili (timp și competențe), a spațiilor întreprinderii și a lărgirii clientelei (*Crisis, sine data*). Acest aspect este deosebit de relevant în momente de criză economică sau de competitivitate puternică, întrucât permite și diversificarea riscului.

“Întreprinderile sociale aduc o contribuție importantă la societate și sunt una din pietrele unghiulare ale modelului social european. Contribuie la obiectivele din Strategia UE 2020 în măsura în care creează locuri de muncă, dezvoltă soluții inovative pentru a satisface nevoile publicului, generează coeziune și incluziune socială și încurajează o cetățenie activă.”

În Avizul Comitetului Economic și Social European cu privire la tema “Antreprenoriat social și întreprinderi sociale” (aviz exploratoriu) (2012/C 24/01)

Strategia de *pricing*

Este normal ca întreprinderea socială să conteze încă de la deschidere pe sprijinul financiar al organizației-mamă, pe programe cofinanțate de către Stat sau de către mecena, dar la stabilirea prețurilor bunurilor și serviciilor ajutoarele cu caracter temporar nu trebuie să fie luate în considerare, sub sancțiunea nesustenabilității întreprinderii. În mod similar, la definirea *pricing-ului* munca voluntarilor trebuie să fie contabilizată ca și cum ar fi muncă remunerată (Crisis, *sine data*).

Evaluarea impactului social

Având în vedere faptul că întreprinderile sociale urmăresc scopuri sociale, măsurarea impactului social al acestora este un aspect-cheie pentru evaluarea și determinarea la nivel intern a măsurii în care acestea contribuie la viziunea lor proprie și, la nivel extern, pentru diferențierea de celelalte întreprinderi sociale în fața clienților, furnizorilor, finanțatorilor, etc. Există diverse metodologii pentru a face această evaluare, ca de exemplu Social Return on Investment (SROI), care se poate defini ca o analiză cost-beneficiu a valorii sociale generate prin intervenția unei organizații. SROI compară valoarea generată printr-o intervenție (beneficii) cu cheltuiala necesară (investiție) pentru a o obține. Acest proces cuprinde 6 etape: elaborarea intervenției; identificarea resurselor și activităților; demonstrarea apariției de schimbări și a valorii; identificarea impactului; calcularea SROI; comunicarea și integrarea (4Change, *sine data*).

Simplificarea proceselor administrative și contabile

Când organizația-mamă are o dimensiune considerabilă, este frecvent să se dispună de sisteme de gestionare complexe sub raportul calității, resurselor umane, administrației și contabilității. În mod frecvent, întreprinderile sociale nu necesită un asemenea grad de sofisticare, dar pot avea tendința de a reproduce sistemele de gestionare ale organizației-mamă, ceea ce ar implica mai multe resurse financiare și de timp. Astfel, este recomandabil ca întreprinderea socială să stabilească proceduri adecvate dimensiunii sale și care să permită costuri minime.

5. Cazuri de succes

În această secțiune sunt prezentate 7 cazuri de succes care ilustrează implementarea practică a factorilor distinctivi prezentați anterior. Mai mult, acestea reprezintă și eventuale surse de inspirație pentru alte inițiative ale economiei sociale, și anume întreprinderile sociale care urmează să se dezvolte sau în curs de dezvoltare. În continuare, se va trece la prezentarea sumară a cazurilor.

Denumirea	Țara	Grupul-țintă	Sectorul de activitate
WHEELIZ	Franța	Persoane cu dizabilități	Servicii <i>online</i> de închiriere de mașini
DIANOVA	Portugalia	Persoane cu istoric de dependență de alcool sau droguri	Producție și comercializare de plante și flori
SCIP	Olanda	Persoane cu probleme mintale	Servicii de tipărire și publicare, formare în domeniul informaticii, reparare și vânzare de calculatoare, printre altele
PRAGULIC	Republica Cehă	Persoane fără adăpost	Servicii de turism
CAIS Recicla	Portugalia	Persoane aflate în situație de sărăcie și/sau excluziune socială	Creare, producție și vânzare de piese
Blue Sky	Regatul Unit	Persoane cu cazier judiciar	Servicii de muncă temporară și formare profesională
BIOCABAS	Franța	Persoane cu dificultăți economice	Producție și distribuție de produse de agricultură ecologică

CAZUL 1 - WHEELIZ

WHEELIZ, întreprindere socială, a fost înființată în 2015 și reprezintă prima platformă pentru leasingul de automobile adaptate între particulari, pornind de la premisa că persoanele aflate în scaune cu roțile resimt dificultăți crescute de mobilitate în transporturile publice și că piața existentă pentru închirierea de mașini adaptate este destul de scumpă și nu întotdeauna răspunde nevoilor integrale ale celor care sunt în căutarea acestora.

Constituirea întreprinderii a avut la bază o operație participativă de strângere de fonduri, ceea ce a permis colectarea a 22.000€ în doar 10 zile.

În termeni operaționali, întreprinderea promovează legătura dintre particularii care dispun de mașini adaptate, și persoanele cu o mobilitate redusă care doresc să închirieze un vehicul în timpul zilei pentru a se deplasa. Această idee permite punerea la dispoziția persoanelor cu mobilitate redusă a unui veritabil parc de automobile cu mașini adaptate, permițând astfel o mai mare mobilitate și un cost mai mic pentru acest grup de consumatori.

Întreprinderea are în momentul de față peste 1.200 de utilizatori și 160 de vehicule înscrise pe platformă, corespunzând unui volum de 300 de închirieri într-un interval de 5 luni. Perspectivele până la finalul anului prevăd un volum de 500 de închirieri. Se preconizează, de asemenea, internaționalizarea afacerii.

În cazul WHEELIZ, avantajele cooperării permit ca mobilitatea să devină mai accesibilă tuturor, oferind un serviciu mai ieftin decât serviciul unei agenții de închiriere tradițională. Prețul mediu de închiriere/ zi al unei mașini WHEELIZ se situează între 50€ și 60€, în timp ce pe piața tradițională se ridică la 150€. Datorită acestei platforme, întreprinderea asigură apropierea de utilizatorii săi, chiar și prin faptul că efectuează recensământul mașinilor de închiriat pe tot teritoriul și permite fiecărui utilizator să găsească o mașină în apropiere, fie în mediul urban, fie în cel rural.

CAZUL 2 - DIANOVA

DIANOVA este o organizație non-guvernamentală (ONG) portugheză specializată în tratarea dependențelor de alcool și droguri. De asemenea, pune la dispoziție servicii de formare autorizată. Începând cu aprilie 2000, această organizație urmărește îndeplinirea unor obiective sociale și de sustenabilitate prin ocuparea și *empowerment-ul* a 13 persoane. Este specializată în producția de plante și flori.

Organizația angajează persoane care au încheiat un proces de reabilitare în urma dependenței de alcool sau droguri, șomeri în vârstă de peste 45 de ani, sau cu niveluri de calificare școlară/experiență profesională scăzute sau aparținând unor grupuri sociale mai vulnerabile.

La locul de muncă, angajații respectă un program de lucru normal de 8 ore pe zi, în funcție de capacitatea fiecăruia. Sunt responsabili pentru producția de flori și plante - de la cultivare/însămânțare până la comercializare.

Dintre cei 13 angajați, 8 au devenit deja colaboratori obișnuiți ai organizației iar ceilalți 5 se află într-un proces de formare de competențe profesionale generale și de floricultură, cu o durată de 2 ani.

Vânzările care rezultă din această activitate a organizației îi consolidează resursele și sustenabilitatea pe termen lung.

Cele 5 locuri de muncă specializate care există sunt cofinanțate pe o perioadă de 2 ani prin fonduri publice.

De la înființarea sa, organizația a sprijinit deja 52 de persoane. Pentru toți acești oameni, principalul obiectiv era consolidarea competențelor profesionale și stimularea reintegrării sociale pe piața normală a muncii.

Reintegrarea acestor persoane s-a făcut prin intermediul unui proces de *empowerment*, dezvoltare de competențe profesionale și sociale, de *advocacy* în favoarea egalității de șanse și prin promovarea activităților pe cont propriu. În experiența lor de lucru în cadrul organizației, angajații dobândesc noi competențe sociale și relaționale (*soft skills*), cum ar fi munca în echipă, stima de sine, gestionarea conflictelor, gestionarea timpului, autonomia, precum și competențe tehnice (*hard skills*) specifice, precum biologia plantelor și insectelor dăunătoare, grădinărit, reguli și îngrijire în producerea de plante și flori. Aceste competențe sunt dezvoltate și învățate prin modalități diferite: ajutor psiho-social, sesiuni de formare, festivități în cadrul organizației în vederea întăririi implicării angajaților.

Deși din cauza sprijinului financiar redus s-au întâmpinat anumite dificultăți în angajarea unui manager care să poată stimula rentabilitatea afacerii și în ciuda faptului că este vorba despre o afacere care depinde de condițiile climatice, organizația a cunoscut de-a lungul timpului un succes notabil. În primul rând, prin longevitatea sa (15 ani) și prin sprijinul

acordat pentru mai mult de 50 de persoane, dar și prin adaptarea sa constantă la nevoile pieței.

Strategia de viitor presupune consolidarea eficacității și eficienței în cadrul organizației, în vederea menținerii nivelului de ocupare a forței de muncă și creșterii veniturilor.

CAZUL 3 - SCIP

SCIP a început ca o inițiativă independentă în anul 2000, în Olanda, iar din 2009 este o ramură independentă, controlată de către clienți, a HVO-Querido la nivelul activităților de zi în Amsterdam, Olanda. La fondarea organizației, clienții au decis ei înșiși asupra modului în care urmau să implementeze proiectul și își doreau să organizeze ceva care să fie independent de instituțiile de sănătate din țară.

Proiectele existente sunt destinate persoanelor cu probleme mintale. Persoanele care doresc să lucreze pentru SCIP nu au nevoie de o aprobare medicală oficială - cine vrea să participe este bine-venit.

Esența strategiei rezidă în controlul clienților. Cel puțin 51% dintre pozițiile de la toate nivelurile organizației (de la gestionare la munca necalificată) sunt ocupate de persoane cu un anumit tip de background psihiatric. Din cei 17 funcționari remunerați, 14 posedă un istoric de probleme mintale.

Organizația coordonează în jur de 18 proiecte care se focalizează pe integrare socială, activități și lucru zilnic semnificative.

Unul din aceste proiecte este Tobi Vroegh, în domeniul tipăririi și publicării. Voluntarii se ocupă de toate activitățile din cadrul procesului de tipărire și publicare. Toate publicațiile au o anumită legătură cu psihiatria - fie pentru că au fost scrise de cineva cu probleme mintale/psihologice, fie pentru că au o temă relaționată cu psihiatria.

Alt proiect este ACC - centru de calculatoare unde oamenii pot frecventa cursuri sau pot munci independent.

Un al treilea proiect este Login - un magazin de vânzări de articole de informatică la mâna a doua. Login posedă instalații separate pentru procesul de reparare și montare a articolelor care vor fi vândute ulterior în magazin. În acest loc se oferă cursuri de hardware și software și este posibilă utilizarea locației pentru repararea echipamentelor chiar de către aceștia, sub orientare profesională specializată.

Voluntarii participă în cadrul organizației ca adevărați angajați, iar în multe cazuri s-a produs avansarea în posturi de lucru remunerate în interiorul organizației sau chiar în afara acesteia. Participanții își întăresc nivelul de incluziune socială și învață, simultan, să își dezvolte competențele într-un mediu "protejat".

Principalul obiectiv al organizației este promovarea emancipării persoanelor cu probleme mintale.

Spre deosebire de abordarea mai convențională în ceea ce privește psihiatria, în organizație oamenii nu sunt tratați precum "clienți ai serviciilor de îngrijire mintală", ci ca indivizi responsabili cu capacități personale. În loc de concentrarea pe dizabilități, se pune accentul pe talentul și punctele forte ale oamenilor, pe contribuția pe care o pot aduce la

oricare proiect. Ei își modelează propriile activități, fără a fi presați să urmeze un anumit traseu sau să atingă anumite scopuri, și sunt încurajați să desfășoare activități în felul lor.

Ca urmare, rata de renunțare este foarte mică și există un nivel ridicat de mulțumire și implicare în rândul voluntarilor și angajaților din organizație.

Nu există criterii de admitere și toți cei care doresc să participe pot face acest lucru. Ca urmare a acestei politici, participanții la SCIP sunt foarte diferiți din punct de vedere al capacităților, nivelului de recuperare sau abilităților sociale. Cooperarea între indivizi cu probleme mai severe și mai puțin severe a fost demonstrată ca fiind un factor de *empowerment* al tuturor participanților - persoanele cu probleme mai severe câștigă putere prin sprijinul celor "mai puternici", iar aceștia câștigă mai multă încredere pentru a acționa în calitate de "exemplu" pentru restul.

CAZUL 4 - PRAGULIC

PRAGULIC, cu sediul în Republica Cehă, intenționează să creeze oportunități unice de muncă pentru persoanele fără adăpost, implicându-le în activități prin care pot ajuta societatea și, în acest fel, recâștiga sens și demnitate. Misiunea organizației este de a demonta stereotipurile asociate persoanelor fără adăpost, ajutându-i pe oameni să vadă lumea din perspectiva unei persoane fără adăpost. Organizația este condusă ca o întreprindere socială ce are ca scop susținerea financiară pe baza propriilor venituri.

Organizația a angajat 9 persoane fără adăpost ca ghizi turistici în Praga, plecând de la premisa că nimeni nu cunoaște mai bine străzile orașului decât ele. Principala activitate constă în tururi ghidate prin oraș (pentru grupurile de turiști, cărora le arată locuri interesante și cu care împărtășesc fapte și povești despre persoanele fără adăpost). Sunt oferite, de asemenea, și alte servicii mai experimentale, ca activități de teambuilding, jocuri în oraș pentru grupuri sau o experiență de 24 de ore în postura unui om fără adăpost - în care un ghid însoțește clientul, ajutându-l să "supraviețuiască" pe stradă.

Organizația a apărut în 2012, angajând la început 4 persoane.

Principalele rezultate ale activității organizației se referă la schimbarea percepției sociale a fenomenului persoanelor fără adăpost și la contribuția la creșterea stimei de sine și îmbunătățirea condițiilor de viață ale participanților.

Participanții sunt încurajați să dezvolte abilități diverse: sunt instruiți pentru a fi ghizi turistici, își îmbunătățesc abilitățile de comunicare și organizare personală, se bucură de *coaching* la nivel financiar. Dezvoltarea profesională specifică la alte niveluri se poate face la cererea participantului.

După formarea inițială, participanții sunt plătiți, de aceea se consideră că aceștia au un loc de muncă stabil. În sarcinile lor, participanții sunt încurajați să se dezvolte profesional prin *feedback*-ul clientului. Toți participanții participă la ședințe regulate, întâlniri culturale și alte evenimente. Prin contactul cu alte persoane, precum și prin posibilitatea de a se exprima, aceștia sunt încurajați în procesul de creștere personală. Pe de altă parte, veniturile sunt un bun stimulent pentru a lucra și pentru a crește auto-valorizarea participanților.

Proiectul s-a bucurat de succes și este recunoscut în Praga. Perspectivele viitoare includ dezvoltarea la diferite niveluri: creșterea reputației, creșterea numărului de clienți, extinderea serviciilor și posibila extindere în țară.

CAZUL 5 - CAIS Reciclează

Proiectul CAIS Reciclează a început în mai 2011, în Portugalia, pe baza unui parteneriat între o companie privată (UNICER) și Cais (ONG) prin îmbinarea nevoilor ambelor părți. Pentru UNICER era importantă consolidarea imaginii de companie ecologică, iar pentru CAIS era important să răspundă nevoilor de plasare pe piața muncii și de dezvoltare a capacităților grupului-țintă.

Proiectul utilizează produse folosite pentru fabricarea de noi produse de *design*. După procesul de creație, designerul de produse oferă cursuri de formare pentru lucrători, astfel încât aceștia să fabrice produsul folosindu-se de propria creativitate. Uneori sunt, de asemenea, dezvoltate / create sau personalizate produse unice pentru o anumită companie sau instituție. În alte cazuri, pur și simplu se realizează producția de articole pe baza unor comenzi ale partenerilor.

Grupul-țintă al organizației este reprezentat de oamenii aflați în condiții de sărăcie și excluziune socială. În general, CAIS are drept grup-țintă oameni care trăiesc în sărăcie, nu rareori asociată cu alte probleme sociale, cum ar fi dependența de alcool sau droguri, tulburări psihice / psihiatrice, fără adăpost. CAIS își desfășoară activitatea numai cu oameni care au locuințe, deoarece este vital ca aceștia să aibă o anumită stabilitate de bază și stimă de sine, astfel încât să poată respecta cerințele postului.

Obiectivul principal al acestui proiect este dezvoltarea capacităților sociale și profesionale ale persoanelor care trăiesc în sărăcie și excluziune socială. Obiectivele specifice asumate sunt:

- dezvoltarea autonomiei,
- asigurarea posibilității de a obține o compensație echitabilă pentru muncă,
- comercializarea produselor manuale,
- obținerea durabilității afacerii.

Pe scurt, există două tipuri de obiective: cele legate de persoane și de grupul țintă și cele legate de afaceri. Proiectul a stabilit obiective sociale, fără a submina obiectivele de afaceri, deoarece acestea sunt cele care asigură durabilitatea și menținerea proiectului.

Produsele sunt prezentate într-un catalog. Strategia de promovare este un element prioritar care este îmbunătățit în contextul proiectului. La una dintre colecțiile de Ecodesign a fost invitată o figură publică și a avut loc o ședință foto la care a participat mass-media. Proiectul refuză, cu o anumită frecvență, participarea la evenimente mai mici sau restrânse, în special pentru că refuză să fie privit ca o muncă "de caritate". Proiectul cere clienților să plătească pentru aspectul și calitatea produselor, contribuția socială fiind un bonus.

Recunoașterea publică a proiectului este cel mai bun rezultat al său, ceea ce a dus la obținerea unui premiu în cadrul programului CAHO, din partea Comitetului Economic și Social European.

Prin analiza și evaluarea sistematică a rezultatelor, au fost introduse mai multe modificări de-a lungul existenței proiectului, cum ar fi diversificarea produselor și consolidarea parteneriatelor.

Principalii factori de succes identificați în proiect constau în cooperarea dintre toți cei implicați și efortul concentrat pentru a atinge obiectivele comune, în calitate și recunoașterea produselor, precum și în recunoașterea și aprecierea activității desfășurate de oameni în cadrul proiectului.

CAZUL 6 - BLUE SKY

Înființată în 2005, în Marea Britanie, această organizație de natură socială și de caritate se ocupă de problema criminalității, punând accentul pe ocuparea unui loc de muncă. Organizația încheie contracte cu firme private sau autorități locale și recrutează doar persoane cu antecedente. Blue Sky angajează aceste persoane timp de 6 luni, asigurându-le formare, cazare, consiliere și sprijin în găsirea de locuri de muncă ulterior.

Încă de la începuturile sale, organizația a angajat peste 750 de persoane în aceste condiții în întreaga țară. Din totalul persoanelor sprijinite, numai 15% au recidivat în activități de natură penală, ceea ce corespunde unui sfert din media pe țară.

Organizația poate angaja în orice moment între 30 și 60 de persoane, în baza unui contract de 6 luni. Cele mai multe activități au un caracter sezonier - anume în timpul verii, când are loc recrutarea unui număr mai mare de oameni. În fiecare an, organizația angajează aproximativ 100 de persoane din întreaga țară.

Misiunea organizației este, în esență, aceea de a reduce rata recidivei în rândul persoanelor pe care le sprijină și de a schimba percepțiile negative ale societății față de persoanele cu antecedente penale. Dacă instituția încearcă să reducă recidiva penală a acestor persoane, trebuie să se concentreze pe promovarea oportunităților de angajare pentru foștii deținuți care doresc să muncească.

În Regatul Unit, stat care ocupă locul 2 în Europa în ceea ce privește rata de recidivă, s-a dovedit empiric că un loc de muncă stabil reduce probabilitatea recidivei cu 50%. Cu toate acestea, 75% din foștii deținuți se reîntorc în societate fără nicio perspectivă de angajare. Statisticile arată, de asemenea, că o persoană cu antecedente are de 8 ori mai multe șanse de a fi într-o situație de șomaj decât o persoană care nu are antecedente.

Încă de la început, organizația a definit ca principali indicatori ai performanței sale:

- numărul de angajați care primesc o acreditare,
- numărul de persoane care își găsesc un loc de muncă după 6 luni de contract cu organizația,
- numărul de cazuri în care există recidivă.

Statisticile organizației arată că pe parcursul a 8 ani, 52% dintre subiecți au obținut o acreditare sau calificare finanțată de Blue Sky și aproximativ 49% și-au găsit un loc de muncă full-time după perioada contractuală cu organizația.

Organizația lucrează cu persoane pe care le susține după a 4-a lună în sensul de a-și stabili obiectivele și aspirațiile profesionale.

Având în vedere că doar 15% din persoanele sprijinite recidivează prin fapte penale și că la fiecare 10 persoane sprijinite există 17 persoane dependente scoase din acele medii

familiale disfuncționale, efectele pozitive generate sunt resimțite dincolo de nivelul individual.

Organizația s-a implicat, de asemenea, în studii pentru a determina impactul social. Potrivit unui studiu realizat de Impetus Trust, pentru fiecare 1£ investită în Blue Sky este generat un profit sub forma valorii sociale de 17.40£.

CAZUL 7 - BIOcabas

Lansat în anul 2006, în Franța, de către cooperativa producătorilor NORABIO Une, este o grupare de entități (comercianți, consumatori, producători) care își conjugă eforturile și resursele pentru a-și satisface nevoile.

Constă în vânzarea unui coș de fructe și legume bio la prețuri reduse către persoanele cu dificultăți de natură economică. Cu ajutorul sprijinului instituțiilor și comunităților locale, consumatorul nu va plăti mai mult de jumătate din prețul coșului.

Coșurile sunt distribuite în aproximativ o sută de puncte de vânzare în Lille, de către persoane care se bucură de subsidii de inserție. Aceste persoane sunt angajate de SCI (Service Civique International) cu scopul de a recâștiga, în acest mod, încrederea în sine, pentru a se repune pe picioare și a se reîntoarce la un loc de muncă stabil.

Inițial, cooperativa producătorilor NORABIO vindea fructe și legume care proveneau din agricultura biologică, pe baza unui abonament. GABNOR, rețea FNAB (Fédération Nationale des Agriculteurs Biologiques) s-a alăturat apoi inițiativei pentru a se asigura că produsele sunt accesibile tuturor.

Datorită acestei asocieri de inițiative, un coș normal (pentru 2 sau 3 persoane) cu un preț de €11 costă doar €5,5 pentru consumator. Consumatorii plătesc prețul redus Centrelor sociale, care, la rândul lor, plătesc cooperativei, iar factura este completată de GABNOR cu sprijinul colectivităților.

În Lille, din 2011 municipalitatea alocă fonduri suplimentare pentru proiect, cu scopul de a permite partenerilor locali să onoreze toate comenzile primite.

Monitorizarea utilizatorilor de servicii este la fel de importantă ca și practicarea unui preț redus.

În acest context, au fost instalate, în paralel, ateliere de gătit cu obiectivul de a încuraja redescoperirea legumelor și învățarea modului lor de preparare de către utilizatorii sistemului. În acest scop, GABNOR formează animatorii acestor centre sociale, care organizează și dinamizează ateliere.

Cu fiecare coș sunt oferite și informații despre originea sa și sugestii de preparare.

În 2014, au fost distribuite aproximativ 1.900 de coșuri în cadrul acestei inițiative.

6. Proiect ȘEȘ - întreprinderile sociale

Numele structurii de economie sociala	Solutions4All (ONPHR)
Locatie	Bucuresti
Grup tinta	Persoane cu dizabilitati, alte grupuri vulnerabile
Activitati	Activitati de retail in mediul online (magazine online), selectia de produse, introducerea lor in baza de date, suport telefonic pentru clienti persoane fizice, cat si juridice; activitati de mentenanta a platformei de comert electronic (software, hardware, grafica); stabilirea de parteneriate cu furnizorii si incheierea de contracte cu clientii B2B, intretinerea relatiei cu clientii existenti, dezvoltarea de strategii de marketing si urmarirea derularii de campanii de marketing, managementul operatiunilor derulate de magazinul online
Contact	www.solutions4all.ro

Numele structurii de economie sociala	Departamentul Ateliere cu Suflet - Fundatia Inima de Copil
Locatie	Galati
Grup tinta	Atelierul sustine in judetul Galati locuri de munca pentru femei in situatie de risc, tineri cu dizabilitati si tineri care au parasit orfelinate de stat si nu au sansa unui loc de munca.
Activitati	Persoanele care lucreaza acum in atelier, care este si unitate protejata autorizata, realizeaza cu migala si foarte multa pasiune produse unicate sau serii mici, handmade, pictate, decorate, cusute, brodate sau gravate pe care le vindem atat in targuri si expozitii cat si printr-un magazin on-line sau direct, catre persoane fizice si juridice din zona si din tara
Contact	atelier@inimadecopil.ro; office@inimadecopil.ro Tel/fax +40-236.312.199, +40749415060 www.atelierecusuflet.ro; www.inimadecopil.ro

Numele structurii de economie sociala	S.C. COMUNITAS HELP S.R.L.
Locatie	Bucuresti
Grup tinta	Femei, persoane care beneficiaza de venitul minim garantat, familii cu mai mult de 2 copii
Activitati	Servicii de ingrijire la domiciliu pentru persoane varstnice si servicii de curatenie
Contact	office.comunitashelp@gmail.com 021.746.10.21 http://www.comunitashelp.ro www.facebook.com/ComunitasHelp/

Numele structurii de economie sociala	ARHIMAG
Locatie	Bucuresti
Grup tinta	-
Activitati	Servicii de arhivare; Servicii de legatorie
Contact	Carmen Secareanu

Numele structurii de economie sociala	HOME CARE SERVICES
Locatie	Bucuresti
Grup tinta	Femei insituatii de risc (Ex: singure, cu mai mult de 2 copii in intretinere, din mediul rural); persoane cu venitul minim garantat; persoane de etnie roma; -persoane care au abandonat timpuriu scoala
Activitati	Ingrijire la domiciliu; kinetoterapie; teleasistenta; curatenie
Contact	Irina Niculae - 0765.364.009 Silvia Ernea - 0720.00.82.91

Numele structurii de economie sociala	Centrul de servicii Gradinita Domneasca Mogosoaia
Locatie	Mogosoaia
Grup tinta	Copii cu dizabilitati
Activitati	Gradinita, after school, Consultatii pediatrie, Logopedie, Recuperare medicala si kinetoterapie
Contact	0744 352 134 www.gradinitadomneasca.ro; contact@aigrijademine.ro

Numele structurii de economie sociala	ASOCIATIA CONSILIER-VEST SUCURSALA
Locatie	Arad
Grup tinta	Grup persoane vulnerabile indicate in cuprinsul Proiectului, la care se adauga someri, persoane fara loc de muna, persoane fara nici o calificare; angajatori
Activitati	Servicii de Informare si Consilier; Servicii de Mediere a Muncii pe piata interna; Mediere electronica; Serviciile redade mai sus se desfasoara in baza acreditatilor conferite de Ministerul Muncii, Familiei si Protectiei Sociale - Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca - Agentia pentru Ocuparea Fortei de Munca Arad; Furnizor de formare profesionala pentru; programe de calificare; numeroasele protocoale incheiate cu institutii publice si private; consiliere psihologica si consultanta juridica; servicii de curatenie, intretinere spatii verzi si ingrijiri la domiciliu
Contact	www.consiliervest.ro; officeconsiliervest@gmail.com

Numele structurii de economie sociala	SCENT STORY SRL
Locatie	Branesti
Grup tinta	Persoane vulnerabile
Activitati	Production of soupe and decorative candles, provided in the market of this products
Contact	Ratcu Viorica

Numele structurii de economie sociala	SC POVESTEA LEMNULUI SRL
Locatie	COSTESTI, JUD.VALCEA
Grup tinta	Femei in situatii de risc(peste 45 ani), persoane care traiesc din venit minim garantat,familii cu mai mult de 2 copii
Activitati	Fabricarea de mobila
Contact	Bularca Dorin povestealemnului@gmail.com 0040731045739

Numele structurii de economie sociala	SC SWEET FACTORY SRL
Locatie	COSTESTI, JUD. VALCEA
Grup tinta	Femei in situatii de risc(peste 45 ani), persoane care traiesc din venit minim garantat,familii cu mai mult de 2 copii
Activitati	Prelucrarea si conservarea fructelor si legumelor
Contact	Popa Carmen 0040730760237 sweetfactorysrl@gmail.com

Bibliografie

4change (*sine data*). **Analiza SROI - Social return on investment**. Poate fi accesat on-line la <http://www.4change.org/resources/4p-sroi.pdf>

Andres, J. (2013). **Critical success factors for nonprofit organizations starting social enterprises**. Thesis - Master of business administration - Haskayne School of Business. Poate fi accesat on-line la http://theses.ucalgary.ca/bitstream/11023/900/2/ucalgary_2013_andres_jill.pdf

Arpinte, D.; Sorin, C.; Theotokatos, H. & Koumalatsou, E. (2010). The social economy in the European Union. **Calitatea vieții**, XXI, nr. 1-2, 2010, p. 137-160.

Austin, J.; Gutiérrez, R.; Ogliastris, E. & Reficco, E. (2006). **Effective Management of Social Enterprises - Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica**. Harvard University Press. Poate fi accesat on-line la <http://www.iadb.org/wmsfiles/products/publications/documents/835075.pdf>

CIRIEC - Centrul Internațional de Cercetare și Informare asupra Economiei Publice, Sociale și Cooperativelor (2012). **Economia socială în Uniunea Europeană - sinteza raportului**. Poate fi accesat on-line la http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/a_ces11042-2012_00_00_tra_etu_pt.pdf

Comitetul Economic și Social European (2012). Avizul Comitetului Economic și Social European pe tema «Antreprenoriat social și întreprinderi sociale» (aviz exploratoriu) (2012/C 24/01). **Jurnalul Oficial al Uniunii Europene**.

Crisis - Ethical Enterprise and Employment (3xE) Network (*sine data*). **Managing social enterprises - from startup to success**. Poate fi accesat on-line la http://www.crisis.org.uk/data/files/3xE/3xe_managingsocialenterprise_infoleafletweb.pdf

European Commission (2013). **Social economy and social entrepreneurship - Social Europe guide - Volume 4**. Poate fi accesat on-line la http://www.igfse.pt/upload/docs/2013/DGEMPL_Social_Europe_Guide_Vol.4_EN_Accessible.pdf

OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development (*sine data*). **The social enterprise sector: a conceptual framework**. - LEED Programme: Local Economic and Employment Development Programme.

REDF - Investing in Employment and hope (2014). **Social enterprise - Messaging Guidelines**. APCO. Poate fi accesat on-line la http://redf.org/wordpress/wp-content/uploads/2014/10/REDF_SEMessagingGuidelines_Final.pdf

Social Economy Europe - Site Internet (<http://www.socialeconomy.eu.org>)

Wronka, M. (2013). **Analyzing the success of social enterprises - critical success factors perspective**. Management, Knowledge and Learning. International Conference 2013. Poate fi accesat on-line la <http://www.toknowpress.net/ISBN/978-961-6914-02-4/papers/ML13-296.pdf>

Cazuri de succes

Cazurile 1 și 7: <http://www.lelabo-ess.org>

Cazurile 2, 3, 4, 5 și 6: <http://www.inworkproject.eu>



Împreună.
O singură voce.



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"
Investește în oameni!

Număr de identificare al contractului: POSDRU/173/6.1/S/148943

Editorul materialului: CRPG – Centro de Reabilitação Profissional de Gaia | 30.11.2015

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