



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



FEDERAȚIA
FILANTROPIA



PATRIARHIA ROMÂNĂ



NONPROFIT ENTERPRISE AND
SELF-SUSTAINABILITY
TEAM

Întreprinderi sociale dezvoltate de organizații neguvernamentale Studii de caz

Întreprinderi sociale pentru incluziune socială

România
Iulie 2011

Cuprins

Introducere	3
1. Dezvoltarea întreprinderilor sociale de către organizațiile neguvernamentale din România	
1.1. Context	6
1.2. Tipuri de întreprinderi sociale	7
1.3. Cadrul legal	9
2. Studiul de caz - Asociația Filantropia Severin	
2.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale	13
2.2. Generarea și selectarea ideii de întreprindere socială: Atelierul de icoane	20
2.3. Concluzii și lecții învățate	24
3. Studiul de caz - Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia	
3.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale	25
3.2. Dezvoltarea întreprinderii sociale	31
3.3. Concluzii și lecții învățate	34
4. Studiul de caz - Fundația Solidaritate și Speranță Iași	
4.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale	35
4.2. Analiza financiară	41
4.3. Concluzii și lecții învățate	46
Concluzii finale	47

Introducere

După mai bine de douăzeci de ani de democrație și economie de piață, românii încă mai lucrează la reșezarea axiologică, socială, economică, politică și culturală a propriei societăți, a propriilor comunități. Dar așa cum istoria a dovedit-o, numai solidaritatea bazată pe valori și țeluri comune, altele decât acumularea de capital per se, a ajutat oamenii să răzbată dincolo de încercări. De ce nu s-ar manifesta această solidaritate și în economie?...

Această întrebare nu este una retorică. Multe țări din Europa, inclusiv România, la un moment dat și într-un anumit fel, au pus în practică solidaritatea economică, numind-o generic economie socială. Este o economie a comunității, a grupurilor mici de oameni care derulează propria afacere sau lucrează într-o afacere dar nu au ca scop să se îmbogățească, ci pur și simplu să își asigure traiul, în mod autonom, sprijinindu-se unii pe alții în derularea afacerii.

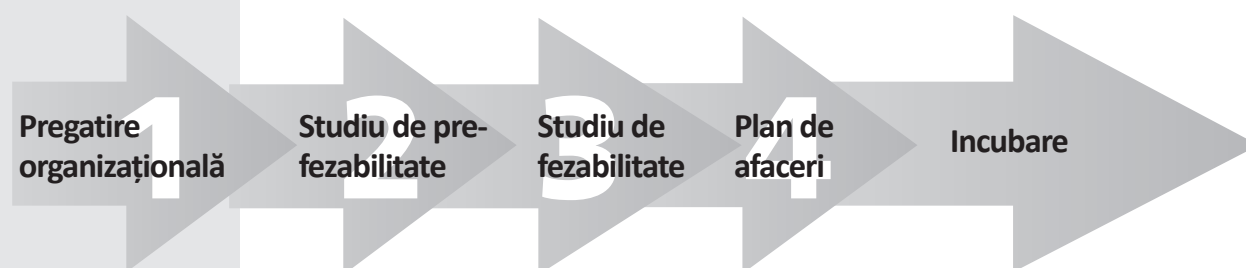
Pentru Biserica Ortodoxă Română, acest tip de economie este de dorit a fi cultivată pentru că răspunde în același timp mai multor deziderate: stimulează altruismul și solidaritatea, face dintr-o afacere un instrument în slujba oamenilor și a comunităților lor și nu un scop în sine și ajută la integrarea socială a celor mai puțin favorizați. Urmărind, prin misiune, să sprijine Biserica în acțiunile sale de perspectivă, Federația Filantropia a decis să se implice în a dezvolta și conduce un proiect pilot de economie socială: "Întreprinderi sociale pentru incluziune socială", în parteneriat cu Patriarhia Română și cu NESsT Europe.

Lucrăm, deci, pentru a ajuta ONG-urile noastre membre să își întărească, fiecare, capacitatea de inițiere și administrare de întreprinderilor sociale astfel încât, prin intermediul lor să crească șansele de incluziune în muncă a grupurilor vulnerabile din eparhia unde aceștia acționează.

Federația Filantropia este o organizație privată non-profit, care funcționează cu binecuvântarea Sfântului Sinod al Bisericii Ortodoxe Române (BOR). Ea reunește în acest moment 16 din cele mai active ONG-uri care lucrează în domeniul social, în eparhiile Patriarhiei Române. Federația își propune să crească impactul și eficiența acțiunilor sociale ale organizațiilor membre sau parteneri și a structurilor sociale ale BOR, prin integrarea lor într-un răspuns unitar, coordonat și coerent la provocările sociale actuale.

Despre NESsT

NESsT este o organizație internațională non-profit care contribuie la rezolvarea problemelor sociale critice din țările în curs de dezvoltare, prin crearea și sprijinirea întreprinderilor sociale. NESsT a fost înființată în 1998 în Budapesta și este prezentă astăzi în 10 țări din America Latină (Peru, Argentina, Chile, Ecuador, Brazilia) și Europa (Ungaria, România, Republica Cehă, Slovacia, Croația).



Activitatea de bază a NESsT este dezvoltarea unui portofoliu de întreprinderi sociale, fapt realizat în două etape: etapa de planificare și etapa de incubare. Pentru a selecta întreprinderile sociale cu cel mai mare potențial de succes, NESsT organizează competiții de întreprinderi sociale. Acestea durează 10-12 luni și reprezintă o colaborare intensă pe parcursul căreia NESsT oferă asistență tehnică și consultanță permanentă, personalizată, pentru a îndruma participanții în evaluarea ideilor lor de întreprinderi sociale. Asistența acordată constă în aproximativ 30 de zile de consultanță directă alocate fiecărei organizații în parte, începând cu o analiză inițială a organizației și a ideii de întreprindere socială și terminând cu un plan de afaceri evaluat în detaliu. Fiecare etapă din proces se bazează pe cea anterioară, aprofundându-se astfel nivelul analizei afacerii. Participanții trebuie să preia inițiativa și să avanseze în derularea procesului, la finalul fiecărei etape (conform imaginii prezentate mai sus) fiind evaluați pentru a se stabili dacă sunt pregătiți să treacă la etapa următoare. În urma evaluării planurilor de afaceri, acele idei care prezintă potențial ridicat în atingerea obiectivelor sociale și financiare sunt premiate prin oferirea, sub formă de grant, a finanțării necesare pentru demararea afacerii (bugetul de start-up). O parte din organizațiile care au produs planuri de afaceri convingătoare sunt invitate să intre în portofoliul de incubare. În această etapă, NESsT continuă să ofere suport financiar și sprijin tehnic pentru implementarea afacerii, pe o perioadă de 2-3 ani, până când membrii portofoliului își dezvoltă capacitatea de a-și gestiona întreprinderile sociale independent, în mod viabil și responsabil.

În cei 15 ani de activitate, NESsT a organizat în Europa peste 10 competiții și are în prezent un portofoliu de incubare ce numără 20 de întreprinderi sociale. Datorită potențialului ridicat pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale la nivel local, NESsT a pătruns în România în 2007 derulând până în prezent 2 competiții la care au participat peste 100 de organizații. Portofoliul NESsT în România numără în prezent 9 membri, fiind cel mai mare din regiune. În toamna acestui an va fi lansată o nouă competiție pentru întreprinderi sociale în România. Alte competiții au loc în 2011, simultan în Croația, Ungaria, Slovacia și Cehia.

Întrucât crede cu convingere în misiunea sa, NESsT are și propria sa întreprindere socială, NESsT Consulting. În cadrul acesteia, NESsT oferă servicii de formare profesională și consultanță pentru cultivarea capacităților necesare dezvoltării întreprinderilor sociale și sustenabilității organizaționale și se adresează clienților din întreaga lume.

Ca parte a activității sale de consultanță, NESsT Europe, partener transnațional în proiectul *Întreprinderi sociale pentru incluziune socială*, a derulat o competiție a întreprinderilor sociale dedicată membrilor Federației Filantropia, utilizând metodologia și experiența acumulată în cei 15 ani de activitate. NESsT a oferit consultanță în procesul de planificare a unei întreprinderi sociale celor 12 organizații membre ale Federației, lucrând în implementarea afacerii cu trei dintre acestea, prezentate în cele ce urmează.

- 1 FDSC – România
2010. Sectorul
neguvernamental
- profil, tendințe,
provocări, 2010
- 2 NESsT – Autofinanțarea
Organizațiilor Societății
Civile din România: o
evaluare a situației la
nivel național, 2007

1. Dezvoltarea întreprinderilor sociale de către organizațiile neguvernamentale din România

1.1. Context

Societatea civilă a cunoscut o creștere rapidă în România în ultimii 20 de ani, fapt datorat schimbărilor economice, sociale și politice ce au avut loc în această perioadă. Libertatea de asociere dobândită după 1989, precum și fondurile externe disponibile, au creat premisele înființării și dezvoltării organizațiilor neguvernamentale (ONG-urile). Conform statisticilor, în ianuarie 2010 erau înregistrate 62.000 de ONG-uri.¹

Zona în care activează cele mai multe ONG-uri este în mod cert zona furnizării de servicii sociale. Se estimează că 25% dintre organizațiile înregistrate oferă servicii sociale. Acest lucru indică un angajament puternic al ONG-urilor în abordarea excluderii sociale, o problemă pregnantă la momentul actual. Potențialul pe care îl are societatea civilă în promovarea incluziunii sociale este recunoscut în Planul Național de Dezvoltare al României (PNDR) pentru 2007-2013, document în care este prevăzută creșterea participării organizațiilor neguvernamentale și a altor parteneri sociali în abordarea acestei probleme.

Aderarea la Uniunea Europeană a adus schimbări în sectorul civil, date fiind prioritățile naționale și mediul de finanțare modificat. Astfel, pe de-o parte, a determinat diminuarea surselor de finanțare externe prin retragerea donatorilor tradiționali externi (organizații internaționale, programe de finanțare derulate prin ambasade etc.) din România. Acest fapt a creat necesitatea identificării unor noi surse de finanțare pentru multe dintre organizațiile societății civile. Iar, pe de altă parte, trecerea de la fondurile Phare la Fondurile Structurale a generat direcționarea fondurilor preponderent către modele de angajare în detrimentul serviciilor sociale. Astfel, s-au diminuat resursele financiare pentru anumite programe tradiționale ale ONG-urilor, însă s-au creat oportunități pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, în principal ca model de integrare socio-profesională a grupurilor vulnerabile.²

Experiența internațională confirmă potențialul pe care îl au întreprinderile sociale în promovarea incluziunii sociale. Pe de-o parte, acestea generează locuri de muncă pentru grupurile vulnerabile asigurând independența financiară a acestora și demonstrând valoarea lor economică și socială. Iar, pe de altă parte, ele contribuie la consolidarea sustenabilității financiare a ONG-urilor, creând premisele dezvoltării serviciilor sociale furnizate. Însă impactul întreprinderilor sociale trece dincolo de generarea de locuri de muncă pentru persoanele vulnerabile. În viziunea NESsT, întreprinderea socială, aceasta este o activitate antreprenorială concepută pentru a rezolva o problemă socială critică într-un mod inovativ prin furnizarea în mod continuu și profesionist a unor produse și/sau servicii. Dimensiunea antreprenorială, planificată, profesionistă și sustenabilă financiar prin care întreprinderea socială contribuie la rezolvarea de probleme sociale critice este cea care face, în cele din urmă, diferența între o întreprindere socială și un program social incluziv, o inițiativă aducătoare de venituri în ONG sau o altă strategie de autofinanțare.

Odată cu aderarea la Uniunea Europeană, România a cunoscut o efervescentă deosebită în ceea ce privește conceptul de întreprindere socială, existând numeroase dezbateri publice pe această temă precum și numeroase inițiative de dezvoltare a unor astfel de structuri. Această tendință este susținută din fonduri europene prin Axa Prioritară 6 “Promovarea incluziunii sociale” ce vizează atragerea și reintegrarea pe piața muncii a persoanelor confruntate cu riscul marginalizării și excluziunii sociale, precum: persoanele cu dizabilități, populația rroma, tinerii peste 18 ani care părăsesc sistemul de stat de protecție a copilului, femeile, familiile cu mai mult de doi copii, inclusiv cele monoparentale, persoanele care au suferit o condamnare, persoanele dependente de droguri, victimele violenței domestice, persoanele fără locuință etc.

Fondurile structurale UE joacă un rol important în creșterea conștientizării privind economia socială și întreprinderile sociale, stimulând un număr mare de actori să se implice în activitățile de tip întreprindere socială. Însă, uneori, conceptul poate fi cu ușurință distorsionat, mai ales când nu există un acord privind ceea ce este sau nu este o întreprindere socială. Întreprinderea socială încă poate fi considerată ca aflându-se în fază incipientă în ceea ce privește impactul asupra sectorului ONG, organizațiilor și sustenabilitatea generală.

Din experiența NESsT, cea mai mare provocare cu care se confruntă întreprinderile sociale create de ONG-uri în România este lipsa cunoștințelor din domeniul antreprenoriatului și a experienței pentru realizarea unor produse vandabile și/sau furnizarea unor servicii care răspund unor nevoi reale ale pieței; în fond, pentru a deveni competitive pe piață, întreprinderile sociale trebuie să “joace” într-o piață dictată de cerere și ofertă și în care diferența o face existența clienților dispuși să plătească pentru ceea ce are întreprinderea socială de oferit. O modalitate de combatere a acestei provocări o reprezintă realizarea unui studiu de fezabilitate realist, bazat pe analiza pieței și a nevoilor operaționale pe care le ridică lansarea (sau dezvoltarea) întreprinderii sociale, studiu ce indică potențialul întreprinderii sociale în atingerea, în egală măsură, a obiectivelor financiare și a celor sociale. Pe acest studiu se construiește un plan de afaceri solid, prin care organizația convinge că ea este cea mai în măsură să implementeze întreprinderea socială, astfel încât potențialul de succes relevat la etapa de analiză a fezabilității să se transforme în realitate. Acest lucru poate fi realizat prin transferul de cunoștințe din domeniul antreprenorial în cel social, prin consultanță de specialitate privind capacitatea de planificare, inițiere și administrare a întreprinderilor sociale.

Prin activitățile desfășurate în Europa Centrală din 1997 și în România încă din 2007, NESsT vine în întâmpinarea acestei nevoi a societății civile, aducând expertiză în dezvoltarea de întreprinderi sociale de aproape 15 ani, atât în Europa, cât și în America Latină.

1.2. Tipuri de întreprinderi sociale

NESsT definește întreprinderea socială drept o activitate antreprenorială concepută pentru a rezolva o problemă socială critică într-un mod inovativ, prin furnizarea în mod continuu și profesionist a unor produse și/sau servicii. O întreprindere

- 3 <http://www.fcc.ro/>
- 4 <http://acsis.ro/>
- 5 <http://www.asociatiahercules.ro/>
- 6 <http://www.cazareinstraja.ro>

socială poate fi deținută și administrată de un individ, grup de indivizi, o companie sau o organizație neguvernamentală. Aceasta poate fi înființată fie sub forma unei organizații non-profit, fie sub forma unei societăți comerciale sau cooperative, important este că își propune să realizeze obiective sociale și nu să maximizeze câștigul proprietarilor. În publicația aceasta vom face referire cu precădere la acele întreprinderi sociale demarate și administrate de către ONG-uri.

Întreprinderile sociale implementate de ONG-uri se centrează, în mod tradițional, în jurul a două mari categorii: vânzarea de produse și furnizarea de servicii contra cost. Producția și comercializarea produselor (cum ar fi: produse textile, jucării, articole de decor, felicitări, lumânări, corpuri de iluminat, produse alimentare, accesorii etc), reprezintă o practică uzuală în domeniul dizabilităților sau al celor ce lucrează cu alte grupuri vulnerabile, în care multe organizații au dezvoltat întreprinderi sociale. Organizațiile creează astfel de structuri pentru a implica beneficiarii în activități utile/productive, generând astfel venituri (de pe piață) pentru aceștia –salarii, beneficii– și pentru organizație. În al doilea model oferta de servicii poate varia de la servicii de îngrijire la domiciliu la servicii de grădinarit, curățenie, servicii de copiere și legătorie, subcontractare de activități de producție de la companii mari etc.

În ceea ce privește legătura cu misiunea organizației, întreprinderile sociale (IS) pot fi împărțite în trei categorii: încorporate, integrate și complementare. IS încorporate sunt acelea în care misiunea organizației coincide cu misiunea întreprinderii sociale, aceasta având impact direct prin produsele sau serviciile oferite (exemplu: vânzarea, către biblioteci publice, școli și persoane fizice, de cărți în format Daisy –accesibil persoanelor cu deficiențe de vedere– de către Fundația Cartea Călătoare³ din Focșani). IS integrate reprezintă o parte din activitatea organizației ce sprijină programele acesteia financiar și au și impact social direct, însă nu atât de puternic legat de misiunea organizației ca și în cazul celor încorporate. De multe ori, IS integrate folosesc resurse comune cu organizația, atât resurse umane, cât și resurse materiale. IS integrate pot suplimenta impactul social al programelor organizației prin oferirea de locuri de muncă pentru beneficiarii acestora (exemplu: pregătirea și angajarea mamei tinere aflate în dificultate în atelierul de jucării textile al Asociației ACSIS⁴). În cadrul IS complementare, organizația intră pe un teritoriu străin de programele sociale, acest tip de IS având impact social prin sprijinul financiar pe care îl aduc organizației din care fac parte –profiturile nete (venituri totale minus cheltuieli totale) sunt investite în dezvoltarea programelor sociale ale organizației, în creșterea numărului de beneficiari pe care aceasta îi are, în creșterea impactului programelor sale etc. Acest tip de IS poate fi determinat fie de existența unor active ce pot fi folosite cu scopul generării de profit ce urmează a fi investit în programele sociale ale organizației (cum ar fi o sală ce poate fi închiriată pentru evenimente– Asociația Hercules⁵ din Costești sau cabana de schi din Straja a Fundației Noi Orizonturi⁶), fie de anumite competențe sau pasiuni adiacente organizației pe care le pot deține angajații acesteia (spre exemplu, servicii de webdesign furnizate de angajații unei organizații de mediu).

O problemă în implementarea întreprinderii sociale este dată de faptul că majoritatea acestora sunt lansate fără o planificare anterioară - deseori, aceasta lipsă duce la incapacitatea organizației de a atrage veniturile de natură comercială

ce să permită dezvoltarea, directă sau indirectă, a programelor sociale. Absența planificării este determinată deseori de lipsa de abilități în domeniul afacerilor. Această instruire este un element cheie în succesul întreprinderilor sociale.

1.3. Cadrul legal

Cadrul legal de reglementare a activității economice a ONG-urilor din România este reprezentat de în principal de: OG 26/2000 (referitoare la statutul legal), OMFP 1696/2007 (cadrul contabil) și Codul Fiscal. Pentru o listă mai detaliată, consultați căsuța alăturată.

Repertoriul legislativ care reglementează activitățile economice ale ONG-urilor din România:

- Codul Fiscal-Legea 571/2003;
- Legea Taxelor Locale Nr. 273/ 2006, cu modificările în vigoare;
- OG referitor la Asociații și Fundații Nr. 26/2000, aprobată prin legea Nr 246/ 2005;
- Legea Sponsorizării Nr. 32/1994, cu modificările în vigoare;
- Legea Voluntariatului Nr. 195/2001;
- Legea 448/ 2008 privind protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap;

Atât Codul Fiscal, cât și OG 26/2000 permit ONG-urilor să desfășoare activități de autofinanțare (întâlnite și sub denumirea de activități comerciale sau activități economice), însă termenul de întreprindere socială nu este prevăzut ca atare. A fost înaintată către Ministerul Muncii o propunere legislativă privind economia socială și structurile acesteia (document ce face referire și la întreprinderile sociale), însă până la data publicării acestui studiu de caz aceasta nu a fost aprobată; în același timp, în Senat⁷ a fost votată o altă propunere de lege, însă situația este similară la data publicării acestui studiu, discuția pe marginea sa fiind amânată de Camera Deputaților, în urma protestului unui grup de ONGuri, din care face parte și NESsT. Tot în această perioadă, la nivelul Comisiei Europene, în Single Market Act⁸, antreprenoriul social a devenit una din cele 12 pârgii pentru stimularea creșterii și întărirea încrederii cetățenilor în piața internă UE. Ne așteptăm deci, pe măsură ce se dezvoltă planuri de acțiune la nivel de UE, ca acestea să fie reflectate și în România.

Cadrul legal din România permite în mod explicit activitățile de autofinanțare ale ONG-urilor:

- Fie direct, cu condiția ca acestea să fie legate de misiunea organizației și să aibă “caracter accesoriu”, indicând faptul că principalul scop al acestor organizații

7 <http://m.cdep.ro/proiecte/2011/300/60/1/se490.pdf>

8 http://ec.europa.eu/internal_market/smact/index_en.htm

9 NESsT - Cadrul Legal
și de Reglementare
a Activităților de
Autofinanțare din
România, 2007

10 <http://www.pentruvoi.ro/content/content/index/34/content/33>

11 <http://www.utildeco.ro>

este activitatea non-profit și nu activitatea comercială. Aceasta prevedere poate genera interpretări diferite atât din partea autorităților, cât și din partea societății civile cu privire la suma/procentul de venit pe care îl poate autogenera un ONG păstrându-și totodată statutul non-profit.

- Fie indirect, derularea de activități nelegate în mod direct de misiune, prin înființarea, de către ONG, de societăți comerciale separate. Dividendele obținute din activitățile acestor societăți comerciale, în cazul în care nu sunt reinvestite în respectivele societăți comerciale, vor fi utilizate doar în scopul îndeplinirii misiunii asociației sau a fundației care a creat SRL-ul.

Nu există limitări cu privire la venitul pe care un ONG îl poate genera din activități comerciale, fie în mod direct, fie prin intermediul unei societăți comerciale. Însă facilitățile fiscale (sau lipsa acestora în cazul societăților comerciale separate) pot fi interpretate ca fiind limitative. Activitățile comerciale ale ONG-urilor desfășurate în mod direct –și, în consecință, legate de misiune– sunt scutite de la plata impozitului pe profit până la un anumit plafon al venitului. Peste acest nivel, ONG-urile trebuie să plătească un impozit pe profit de 16%, același ca și cel plătit de societățile comerciale. Plafonul de venit este de 15.000 Euro obținuți din activități economice, într-un an fiscal, dar nu mai mult de 10% din venitul total scutit de impozit al organizației. Pentru activitățile comerciale ale ONG-urilor desfășurate în cadrul unei entități separate, destinate obținerii de profit –necesară în cazul în care activitatea comercială nu este o activitate legată de misiune– ONG-urile vor plăti impozitul pe profit de 16% din toate profiturile câștigate în urma desfășurării activității comerciale (indiferent de nivelul venitului).⁹

Singura formă de întreprindere socială reglementată în mod expres de legislația românească este unitatea protejată, înființată cu scopul de a angaja persoane cu dizabilități. Conform legislației în vigoare, începând cu 1 ianuarie 2007, toate persoanele juridice, inclusiv instituțiile publice care au mai mult de 50 de angajați, sunt obligate prin lege să angajeze 4% persoane cu dizabilități. În caz contrar, pot alege între două opțiuni:

- fie să plătească lunar statului o taxă cu valoarea de 50% din salariul de bază minim brut pentru fiecare persoană cu dizabilități care ar fi trebuit angajată.
- fie să achiziționeze produse sau servicii de la unități protejate autorizate de Autoritatea Națională Pentru Persoanele cu Handicap, pe baza de parteneriat, în suma echivalentă cu suma datorată la bugetul de stat (vezi legea 448/2006, Art. 77).¹⁰

Astfel a fost introdusă și reglementată unitatea protejată autorizată, structura lucrativă în care minimum 30% dintre angajați sunt persoane cu handicap. Un exemplu de astfel de întreprindere socială este Util Deco, unitatea protejată a Fundației “Alături de Voi” România cu filiale în trei orașe (Iași, Târgu Mureș, Constanța). Util Deco angajează persoane cu dizabilități, beneficiari ai organizației, tineri infectați cu HIV. În prezent aici sunt 19 beneficiari angajați, ce reprezintă nu doar 30% ci 80% din totalul personalului angajat.¹¹

Conform Fundației “Alături de Voi”, unitățile protejate autorizate prezintă câteva avantaje precum:

- Reprezintă o formă activă de integrare pe piața muncii a tinerilor cu dizabilități, inclusiv tineri infectați cu HIV, cu rol de susținere a acestora în procesul de trecere de la statutul de beneficiar la cel de angajat.
- Pentru o parte din persoanele din publicul țintă, angajarea într-o unitate protejată este singură variantă de integrare profesională din cauza capacității reduse de lucru.
- Are rol de pregătire și adaptare a beneficiarilor angajați pentru integrarea pe piața liberă a muncii în funcție de calificare și aptitudini, la alte locuri de muncă obișnuite, pe piața liberă a muncii.

Cadrul legal de reglementare al activităților comerciale ale ONG-urilor este clar, deși deseori lăsat la interpretarea reprezentanților autorităților locale contactate pentru clarificarea de situații specifice, și fără a promova explicit dezvoltarea acestor activități. NESsT a formulat, în consultare cu ONG-urile cu care lucrează în România, o serie de recomandări privind o eventuală legislație în domeniu:¹²

- Acceptul dat ONG-urilor în ceea ce privește implicarea acestora, în mod direct, în desfășurarea de activități comerciale nelegate de misiune. Din moment ce legislația actuală permite ONG-urilor atât desfășurarea de activități comerciale legate de misiune, cât și de activități comerciale nelegate de misiune, reglementările ar trebui să fie simplificate pentru a permite ONG-urilor să se implice în mod direct în oricare dintre aceste tipuri de activități, fără a trebui să înființeze o entitate separată.
- Clarificarea clauzei privind “caracterul accesoriu” din cadrul legislației, pentru a evita interpretările. Sau eliminarea acestei clauze în ceea ce privește activitățile legate de misiune, din moment ce, prin definiție, acestea urmăresc misiunea organizației atât în mod direct, cât și prin generarea de venituri destinate susținerii misiunii.
- Reformarea regimului fiscal în ceea ce privește activitățile comerciale ale ONG-urilor. Cadrul legal român trebuie să elimine –sau măcar să crească– pragul de venituri la care ONG-urile încep să plătească impozit pe profit, contribuind astfel la susținerea financiară a ONG-urilor. Veniturile realizate de întreprinderile sociale deținute de către ONG-uri nu sunt distribuite unor persoane, ci revin organizației în beneficiul programelor sociale adresate întregii comunități, reducând astfel, la nivel macroeconomic, cheltuielile guvernamentale.
- Extinderea scutirilor de TVA în ceea ce privește activitățile comerciale ale ONG-urilor. Sistemul român de reglementare ar trebui să acorde scutiri suplimentare de TVA pentru activitățile comerciale desfășurate de ONG-uri, dincolo de cele deja acordate pentru serviciile de asistență / protecție socială și de protecție a copiilor și a tinerilor, incluzând serviciile furnizate către comunitățile cu venituri reduse, aflate în curs de dezvoltare economică, educația, protecția mediului, sănătatea și drepturile omului.

12 NESsT – Autofinanțarea Organizațiilor Societății Civile din România: o evaluare a situației la nivel național, 2007

- Clarificarea statutului de beneficiu public și a avantajelor sale. Cadrul legal ar trebui să identifice în mod clar organizațiile care vizează beneficiul public drept acele organizații care oferă beneficii publicului larg și nu doar membrilor săi. În plus, statutul de beneficiu public ar trebui să fie promovat prin stimulente fiscale în ceea ce privește impozitul pe profit, și TVA-ul și, eventual, impozitele locale.
- Definirea clară și concretă a termenului de întreprindere socială și a locului acesteia între ONG și societate comercială. Este deosebit de important ca această definiție să ofere o înțelegere comună a conceptului, pentru a evita probleme de interpretare și pentru a putea fi aplicat în același mod de fiecare instituție de stat.
- Oferirea unei scutiri totale sau parțiale de la plata impozitelor pe perioada demarării întreprinderii sociale, pentru a încuraja astfel de inițiative și a promova sustenabilitatea.
- Promovarea unei piețe a muncii inclusive, prin oferirea de scutiri de taxe acelor entități care angajează grupuri vulnerabile.
- Crearea unui fond special în cadrul bugetului public pentru colectarea taxelor datorate de către societăți comerciale conform legii 448/2006 pentru neangajarea persoanelor cu dizabilități și folosirea acestui fond pentru promovarea angajării acestor persoane precum și a altor grupuri vulnerabile.

2. Studiu de caz - Asociația Filantropia Severin



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

2.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale

2.1.1. Prezentare generală

Asociația Filantropia Severin este o asociație creștin-ortodoxă, de asistență socială și filantropică, cu caracter neguvernamental, nonprofit, independentă și apolitică. Asociația a fost înființată în anul 2004, când a căpătat și personalitate juridică.

Asociația funcționează sub patronajul Episcopiei Severinului și Strehaiei și îl are ca Președinte de onoare pe Prea Sfințitul Episcop Nicodim. Organizația are ca președinte al Consiliului Director pe P.C Pr., Consilier Achim George Daniel, iar ca director executiv pe P.C Pr., Consilier Eparhial George Smeu.

Principala arie de activitate a organizației o reprezintă furnizarea de servicii sociale și combaterea sărăciei, derulând programe în beneficiul următoarelor categorii de persoane: copii, persoane în vârstă, persoane aflate în căutarea unui loc de muncă, oameni dezavantajați fizic, săraci și defavorizați, bolnavi, refugiați, migranți, deținuți și familiile acestora, victime ale violenței în familie, precum și alte categorii de persoane aflate în dificultate.

Sediul central al Asociației este în Drobeta Turnu Severin, beneficiarii serviciilor Asociației fiind în general din județul Mehedinți, dar și din alte județe.

2.1.1.1. Misiune și viziune

Misiunea Asociației Filantropia Severin este diminuarea suferinței nevoiașilor și ajutorarea persoanelor aflate în dificultate, respectarea drepturilor fundamentale ale omului, în general, și ale categoriilor sociale defavorizate, în special.

Asociația Filantropia Severin este o asociație creștină, care administrează un număr semnificativ de programe și proiecte destinate dezvoltării de servicii sociale cu ajutorul unei echipe de profesioniști-voluntari. Toți copiii, tinerii și alte persoane aflate în nevoie sunt sprijiniți în cadrul unor centre specializate în furnizarea unei palete largi de servicii sociale adaptate nevoilor fiecărui grup de beneficiari. Asociația Filantropia Severin contribuie la mobilizarea principalilor actori locali în beneficiul comunității. În acest sens, Asociația Filantropia Severin dezvoltă relații de parteneriat, antrenând în diverse proiecte organizațiile non-profit, companii și cetățeni, determinând membrii comunității să se sprijine reciproc și să lucreze împreună pentru o comunitate cât mai prosperă.

2.1.1.2. Programe și proiecte

Asociația este acreditată din 2004 ca furnizor de servicii sociale, consiliere socială, sprijin de urgență în vederea reducerii efectelor situațiilor de criză, însă oferă și alte servicii specifice fiecărui grup de beneficiari aflați în baza de date a Asociației. În anul curent, organizația a primit acreditare și pentru servicii de asistență medicală și îngrijire la domiciliu, suport emoțional și consiliere psihologică, asistență paleativă și cantină socială, serviciile sociale oferite urmând a fi dezvoltate corespunzător.

În anul 2009 a înființat primul Centru de informare și comunicare pentru persoanele cu deficiență de vedere din Oltenia, unde se tipărește în braille revista "Raze de lumină", singura revistă creștină din țară pentru nevăzători. Centrul a fost dotat cu un calculator (care a fost conectat la internet), pe care au fost instalate un cititor de ecran și o sinteză vocală românească, un program de mărire, necesar celor cu rest de vedere, precum și o imprimantă braille. De asemenea, au fost organizate, prin intermediul aceluiași proiect, câteva cursuri de inițiere a celor doritori să pășească în lumea calculatorului.

Cele mai importante programe și proiecte ale organizației sunt prezentate pe scurt mai jos:



1. Proiectul "Împreună pentru comunitate"

Finanțare/resurse: 16.800 USD (14.000 USD CEE Trust, 2800 USD contribuție proprie)

Perioada: decembrie 2007-mai 2009

Descriere: Prin acest proiect s-a consolidat capacitatea Asociației Filantropia Severin printr-un program de dezvoltare organizațională, elaborarea unei strategii, organizarea și participarea la o serie de cursuri de formare profesională, stabilirea și dezvoltarea unor relații de parteneriat cu autoritățile locale în vederea rezolvării problemelor comunității și promovarea imaginii organizației.

2. Campania "2% îl dai tu, restul îl facem noi"

Finanțare/resurse: voluntari

Perioada: anual, începând cu 2007

Descriere: Prin această campanie, populația mehedinteană este informată despre facilitatea fiscală 2%, cu scopul colectării de fonduri prin direcționarea acestui procent din impozitul datorat statului de către contribuabili către Asociația Filantropia Severin. Suma colectată în urma acestei campanii, în fiecare an, este folosită ca și cofinanțare în proiectele derulate de asociație, cât și în sprijinirea unor obiective sociale. Până în prezent, suma colectată a fost în valoare de 19.744,37 lei.

3. Proiectul “ONG PROACTIV”

Finanțare/resurse: Proiect finanțat prin Programul Phare 2005-Consolidarea democrației în România – Componenta 2-Democrație, drepturile omului, statul de drept, independența justiției și lupta împotriva corupției

Perioada: decembrie 2007 –septembrie 2008

Descriere: Implementarea acestui proiect a dus la creșterea capacității de advocacy a organizației prin programe de training, consultanță și informare în domeniile advocacy și monitorizare. Asociația Filantropia Severin a devenit membră în rețeaua “ONG PROACTIV”.

4. Proiectul ”Și bătrânii sunt ai noștri!”

Finanțare/resurse: buget 36.200 USD finanțat de Ambasada S.U.A, București, România; partener: DGASPC Mehedinți

Perioada: septembrie 2008-februarie 2009

Descriere: Un grup de 20 de voluntari, 2 psihologi și 2 terapeuți ocupaționali s-au angajat în activități în beneficiul a 60 de persoane vârstnice. Aceștia au fost implicați în activități de terapie ocupațională, consiliere, activități de socializare (vizite la obiective turistice, organizarea unor expoziții, călătorii). Obiectele realizate în timpul activităților terapiei ocupaționale au fost donate copiilor orfani, mărinind astfel sentimentul de implicare al vârstnicilor în viața comunității.



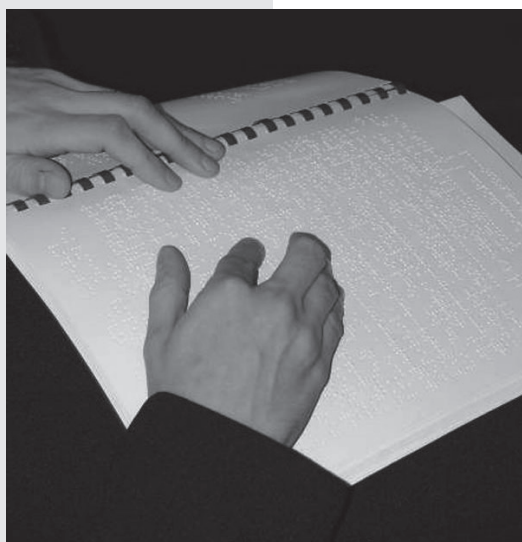
5. Proiectul “Împuternicirea comunităților de romi în influențarea și monitorizarea agendelor locale în România”

Finanțare/resurse: buget de 28.500 lei finanțat de Japan Social Development Fund (JSDF) prin Banca Mondială; partener: Agenția de Dezvoltare Comunitară “Împreună”.

Perioada: iunie 2008 – ianuarie 2009, februarie 2009 – februarie 2010

Descriere: Acest proiect a avut drept scop identificarea și mobilizarea celor mai importante resurse ale comunităților de romi și ale autorităților locale în vederea inițierii, implementării și monitorizării proiectelor care vor fi finanțate de Guvern sau de Autoritățile Locale prin bugetul de stat sau de către alți finanțatori implicați în “Deceniul de incluziune a Romilor”.

Patru comunități de romi din județul Mehedinți (Almăjel, Balta Verde, Gârla Mare și Jiana Veche) au fost ajutate să-și identifice și să-și prioritizeze propriile nevoi, prin realizarea de focus-grupuri comunitare. S-au realizat 4 planuri de acțiune locală în scopul incluziunii sociale a romilor, 4 proiecte de participare publică și profilul a 4 comunități de romi din județul Mehedinți.



6. Proiectul “Centrul de informare pentru persoanele cu deficiență de vedere – Didim cel Orb din Drobeta Turnu Severin”

Finanțare/resurse: 25.181 USD (18.781 USD Ambasada Americii în România, 6400 USD contribuție proprie)

Perioada: septembrie 2009 –mai 2010

Descriere: Prin acest proiect s-a înființat un Centru informațional pentru persoanele cu deficiență de vedere în Drobeta Turnu Severin – primul de acest gen din Oltenia, promovându-se astfel accesul persoanelor cu deficiență de vedere la tehnologiile informației și comunicării.

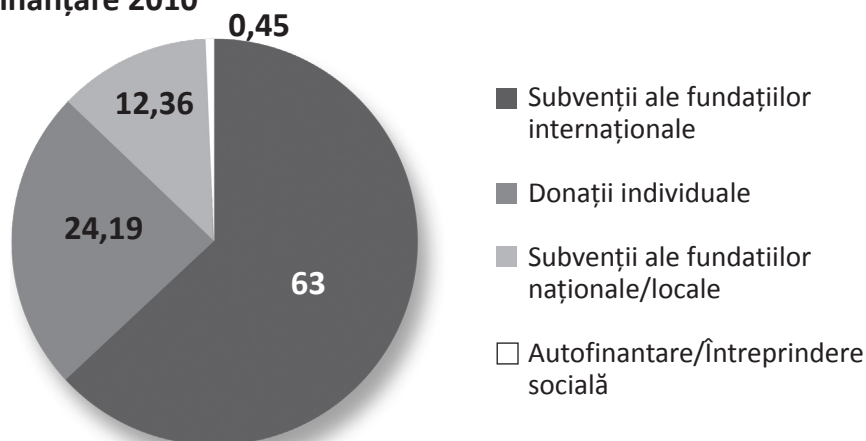
15 persoane nevăzătoare au fost instruite să utilizeze calculatorul, internetul, imprimanta și programele speciale pentru nevăzători; s-au tipărit materiale informative în braille; a fost creat site-ul

www.didimos.ro și s-a realizat în braille și pe CD revista “Raze de lumină”; s-a desfășurat o campanie de informare și conștientizare a opiniei publice cu privire la problemele persoanelor cu deficiență de vedere din Dr. Tr. Severin prin intermediul mass-mediei locale.

2.1.2. Surse de finanțare

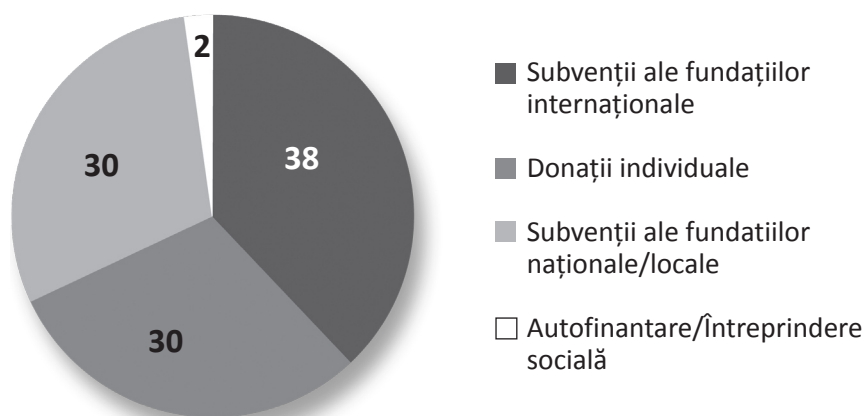
În 2010 mix-ul de finanțare al organizației se baza în principal pe subvenții primite de la organizații internaționale în proporție de 63%, urmate de donații individuale în proporție de 24,19% și subvenții ale fundațiilor naționale/locale în proporție de 12,36%. În 2010, singura sursă proprie de venit, taxa de membru, contribuia cu numai 0,45% la bugetul organizației.

Mix de Finanțare 2010



Pentru a reduce dependența de subvențiile fundațiilor internaționale și a crește sustenabilitatea financiară a organizației, aceasta a decis ca în următorii trei ani să-și diversifice mix-ul de finanțare și eforturile de strângeri de fonduri să se concentreze în două direcții: accesarea fondurilor naționale și locale și dezvoltarea strategiilor de autofinanțare prin intermediul unei întreprinderi sociale. În trei ani mix-ul de finanțare va arăta astfel:

Mix de Finanțare în 3 ani



Întreprinderea socială este în concordanță cu strategia generală a Asociației, care intenționează, ca pe viitor, să-și diversifice sursele de finanțare și prin aceasta să-și mărească gradul de independență financiară și să-și sporească bugetul anual, dincolo de impactul social pe care aceasta îl aduce.

2.1.3. Întreprinderea socială

Prezentare generală

În cadrul proiectului “Întreprinderi sociale pentru incluziune socială”, desfășurat în parteneriat cu Federația Filantropia și NESsT Europe, Asociația Filantropia Severin a planificat și lansat o întreprindere socială, un atelier în cadrul căruia sunt produse icoane litografiate pe PAL de diferite dimensiuni. În prezent, întreprinderea socială se află în etapa de implementare.

Fiind o asociație creștin-ortodoxă, ce funcționează cu binecuvântarea Bisericii, avându-și sediul în cadrul centrului administrativ al Episcopiei Severinului și Strehaiei, organizația a constatat că aceasta și unitățile ei administrative subordonate (protopopiatele) cheltuiesc, anual, sume importante de bani pentru achiziționarea de icoane de la diverși furnizori de icoane și alte obiecte de cult din țară. Acest fapt a fost unul din motivele care a determinat inițiativa înființării unui atelier de realizat icoane în Dr. Tr. Severin, care să satisfacă pe plan local această nevoie.

Atelierul de realizat icoane execută, la comandă, icoane litografiate pe PAL sau plastifiate, de diferite mărimi, reprezentând sfinți sau praznice din calendarul creștin ortodox. Pentru a da posibilitatea clienților de a alege icoana dorită, organizația a creat un catalog cu peste 5000 de modele. Atelierul este localizat în

curtea Bisericii Sf. Apostoli Petru și Pavel, din cartierul Schela Cladovei din Drobeta Turnu Severin. Sala pentru expoziție și comenzi va fi în cadrul Protoieriei Drobeta Sud, sală situată în centrul orașului.

Unul din avantajele competitive ale acestei întreprinderi sociale este faptul că se adresează unei piețe deja formată, iar studiul pieței a demonstrat că cerința pentru icoane rămâne în continuare foarte mare, chiar dacă, din cauza crizei economice, puterea financiară a clienților a scăzut. Conform datelor statistice din anul 2002, la nivelul județului Mehedinți existau 306.732 de locuitori, 299.529 dintre aceștia fiind ortodocși: 139.073 persoane declarate ortodoxe din 141.956 locuitori, în mediul urban, și 160456 persoane de credință ortodoxă din 164.776 locuitori, în mediul rural.

Totodată, privind concurența, studiul pieței a arătat că în Mehedinți există un singur atelier de realizat icoane, la mănăstirea Gura Motrului, care însă nu produce icoane la cerere și nici în cantități mari. Producătorul și distribuitorul principal de icoane pentru zona Olteniei este atelierul de icoane al Mitropoliei Olteniei, cu o vechime de aproximativ 10 ani, care însă este situat la Craiova.

Atelierul de icoane vinde produse în principal preoților și creștinilor ortodocși din județul Mehedinți, pangarele bisericilor și mănăstirilor fiind folosite ca puncte de desfacere, complementare propriului magazin de prezentare și vânzare din Dr. Tr. Severin. În Episcopia Severinului și Strehaiei există 250 de parohii și 210 preoți, în tot cuprinsul județului, și 8 mănăstiri active, dintre care 4 cu tradiție: Mănăstirea Vodița, Mănăstirea Topolnița, Mănăstirea Strehaia și Mănăstirea Gura Motrului.

În implementarea acestei idei, Episcopia Severinului și Strehaiei nu este doar unul din beneficiarii întreprinderii sociale, ci și unul din investitorii importanți ai acestui proiect, punând la dispoziție spațiul în care funcționează atelierul, resursele umane necesare dezvoltării proiectului, o parte din resursele financiare pentru acoperirea costurilor inițiale, precum și rețeaua proprie de distribuție. Costurile privind echipamentele de producție, pregătirea profesională a angajaților, precum și costurile salariale directe pe o perioadă de 6 luni sunt acoperite din Fondul Social European, prin intermediul Federației Filantropia.

Întreprinderea socială funcționează cu sprijin din partea Asociației astfel: un coordonator de atelier, o persoană responsabilă cu vânzarea și preluarea comenzilor, un contabil. În prezent aceste persoane nu sunt remunerate, însă în momentul în care atelierul va deveni auto-sustenabil se vor acoperi și cheltuielile salariale ale personalului administrativ.

Pentru a atinge pragul de rentabilitate, atelierul trebuie să producă și să vândă în fiecare lună 588 de icoane, însă Asociația îi propune ca încă de la început să producă și să vândă 616 icoane/lună. În vederea atingerii previziunilor financiare, se vor investi timp și resurse în promovarea intensă în primele 3 luni, urmând ca apoi aceasta să se facă ocazional.

În cadrul atelierului au fost angajate 5 persoane defavorizate (cazuri sociale), care au beneficiat de pregătire profesională în urma unui curs acreditat de tâmplărie, curs finanțat din Fondul Social European prin intermediul Federației Filantropia.

Una din provocările identificate de către asociație în etapa planificării întreprinderii sociale este aceea de a putea păstra un echilibru în ceea ce privește importanța acordată celor două obiective ale acestei afaceri: financiar și social. Întreprinderea socială va avea succes numai dacă cele două obiective vor fi atinse deopotrivă și în întregime. De fapt, cele două obiective se condiționează reciproc, ambele fiind la fel de importante pentru asociație. Pe de o parte, fiind o organizație de asistență socială și filantropică, dimensiunea socială stă la baza misiunii acesteia, pe de altă parte, aspectul financiar nu poate fi trecut cu vederea pentru că fără acesta se pierde suportul actului social și se pune în pericol însăși întreprinderea inițiată. Chiar dacă întreprinderea socială nu va fi destul de profitabilă din punct de vedere financiar, este important ca aceasta să atingă măcar pragul de rentabilitate, să fie capabilă să acopere salariile celor 5 beneficiari.



Ideea de întreprindere socială și produsul realizat de către aceasta sunt conforme cu misiunea organizației și susținute de toți cei ce se implică în organizație. Înființarea acestei întreprinderi sociale (atelier de icoane) este în concordanță și cu strategia generală a Asociației, care intenționează, ca pe viitor, să-și diversifice sursele de finanțare și prin aceasta să-și mărească gradul de independență financiară și să-și sporească bugetul anual.

Obiective

Activitatea desfășurată în cadrul întreprinderii sociale va sprijini Asociația în atingerea următoarelor obiective:

- obiective financiare: acoperirea în totalitate a costurilor întreprinderii sociale (atingerea pragului de rentabilitate), la sfârșitul primului an de funcționare; acoperirea a 5% din cheltuielile totale anuale ale organizației, după al 2-lea an de activitate, urmând ca în al 5-lea an de funcționare al atelierului să acopere până la 15% din cheltuielile Asociației;
- obiective sociale: pregătirea și angajarea în cadrul atelierului a cinci persoane defavorizate; creșterea capacității Asociației de a furniza servicii sociale diversificate și de calitate; inițierea de noi activități și proiecte social-filantropice.
- obiective religios-morale: promovarea misiunii creștine ortodoxe, contribuind la apropierea omului de Biserică și de Dumnezeu și implicit la transformarea morală a vieții omului și a societății.

Posibile direcții de dezvoltare

Asociația a identificat drept posibile direcții dezvoltare următoarele:

- extinderea pieței de desfacere în județul Caraș Severin, bazându-se pe bunele relații existente între cele două eparhii (a Severinului și a Caransebeșului) și pe faptul că sunt puțini distribuitori de icoane în zona de sud-vest a țării;

- diversificarea punctelor de desfacere prin încheierea unor contracte de colaborare cu supermarket-urile din Dr. Tr. Severin în vederea acceptării în unitățile lor comerciale a unui stand de prezentare a produselor atelierului pe perioadă determinată/nedeterminată;
- diversificarea ofertei prin realizarea la comandă a unor icoane bizantine pictate pe lemn realizate în colaborare cu doi pictori, tineri proveniți din sistemul de protecție a copilului Mehedinți, precum și prin realizarea unor icoane sculptate în funcție de cerere.

2.2. Generarea și selectarea ideii de întreprindere socială: Atelierul de icoane

2.2.1. La început au fost...trei

Un prim pas pe care Asociația Filantropia Severin l-a urmat pentru generarea ideilor de întreprinderi sociale a fost analiza internă a organizației. Această analiză a început cu misiunea și valorile Asociației. Întreprinderea socială trebuie să susțină și să le promoveze prin obiectivele legate de misiune pe care Asociația și le stabilește. În continuare, s-au evaluat resursele disponibile, iar analiza nu s-a limitat doar la resursele financiare și/sau materiale existente sau potențiale, ci a cuprins și chiar a pus accent pe resursele umane ale organizației, vizând numărul și competențele acestora. În momentul în care angajații au cunoștințe, interese și competențe în domeniul de activitate al întreprinderii sociale, riscurile atribuite acesteia, în etapa de implementare, sunt mai reduse.

Totodată, întreprinderea socială trebuie să fie susținută de comun acord de toate grupurile de persoane interesate din cadrul Asociației (Consiliul Director, personal, voluntari, beneficiari, finanțatori, colaboratori). În momentul generării ideilor de întreprindere socială, Asociația Filantropia Severin a luat în considerare opiniile tuturor acestor grupuri interesate.

Pornind de la misiunea, valorile, resursele organizației și susținerea grupurilor interesate, Asociația Filantropia Severin a identificat în prima etapă trei idei de întreprinderi sociale:

Cabinet de masaj cu personal calificat din rândul persoanelor nevăzătoare – În județul Mehedinți există în jur de 4000 de persoane cu deficiențe de vedere. Prin intermediul programelor derulate, Asociația Filantropia Severin a identificat nevoile acestora privind integrarea lor activă în cadrul comunității precum și pe piața muncii. În cadrul cabinetului de masaj, Asociația urmărea angajarea a 4 persoane cu deficiențe de vedere care erau deja identificate din rândul beneficiarilor de servicii sociale. Astfel, această întreprindere socială ar fi sporit impactul misiunii Asociației prin extinderea sprijinului oferit beneficiarilor lor, asigurarea unei surse independente de venit și integrarea socio-profesională a acestora. Asociația putea obține cu titlu gratuit spațiul pentru desfășurarea activității, însă acesta era situat la periferia orașului – ceea ce punea o problemă în atragerea clienților – și necesita reparații costisitoare pentru a respecta normele igienico-sanitare.

Studio de înregistrări – Prin intermediul postului de radio creștin-ortodox al Episcopiei Strehaiei și Severinului, Radio Lumina, personalul Asociației a dobândit competențe tehnice în domeniul audio. Totodată, Asociația deține spațiul necesar amenajării unui studio de înregistrări. În cadrul acestei întreprinderi sociale, Asociația urmărește furnizarea de servicii de înregistrare, mixaj și pentru soliști și ansambluri instrumentale și corale, pentru următoarele genuri de muzică: religioasă, populară (inclusiv culegere și înregistrare de obiceiuri tradiționale) și ușoară, precum și servicii de sonorizare evenimente, realizare de spoturi publicitare și audiobook-uri pentru persoanele cu deficiență de vedere.

Atelier de icoane – Sectorul media și comunicații al Episcopiei Severinului și Strehaiei (ESS) deține o bază de date cu numeroase modele de icoane, modele create pentru secțiunea “Icoana zilei” de pe site-ul Episcopiei. Beneficiind de suportul Episcopiei Severinului și Strehaiei, Asociația Filantropia Severin putea primi acces nemijlocit la această bază de date, având astfel un avantaj competitiv printr-o ofertă extrem de diversificată. Totodată, Episcopia putea pune la dispoziția Asociației un spațiu de desfășurare a activității de producere a icoanelor, precum și acces la rețeaua proprie de distribuție. Această idee de întreprindere socială corespunde perfect misiunii Asociației și s-a bucurat de susținere mai mare din partea personalului organizației, a colaboratorilor și a finanțatorilor.

2.2.2. Selectarea ideii – prima etapă

În prima etapă a competiției, cea de pregătire organizațională, în urma exercițiilor realizate împreună cu NESsT, Asociația a realizat un clasament al acestor idei în funcție de două seturi de criterii esențiale:

- Criteriile prestabilite de organizație pentru selectarea întreprinderii sociale
- Competențele personalului organizației

Privind criteriile generale de selectare a ideii de întreprindere socială, acestea pot viza: compatibilitatea cu misiunea și valorile organizației, resursele necesare pentru demararea afacerii, calitatea și competitivitatea produselor sau serviciilor furnizate, potențialul de piață al acestora (potențialul de a atrage un număr mare de clienți și de a genera resurse financiare semnificative pentru organizație) etc. Pornind de la aceste explicații, Asociația a identificat o serie de criterii pentru întreprinderea socială ce urma să o demareze, printre care menționăm:

- să susțină misiunea organizației
- să nu aibă o concurență foarte puternică (nișă de piață)
- să ofere un mediu stimulant pentru angajați.

Privind competențele personalului, aici s-au avut în vedere atât personalul remunerat, cât și voluntarii organizației. Totodată, s-au luat în considerare atât competențele specifice activității curente a personalului (legate în special de furnizarea de servicii sociale), precum și abilitățile rezultate din interesele personale ale acestora. Astfel, Asociația a identificat ca și principale competențe, interese și

abilități: colaborarea cu tinerii și implicarea acestora în diferite activități, proiectarea și construirea de clădiri, organizarea sistematică a activităților, luarea inițiativelor, realizarea de emisiuni radio și înregistrări, lucru cu diferite aplicații pe calculator și internet, operare cu programe speciale, empatie, socializare, distribuirea și realizarea sarcinilor de lucru.

După evaluarea celor trei idei în funcție de criteriile de mai sus, Asociația a eliminat ideea cu punctajul cel mai mic: cabinetul de masaj. Aceasta ar fi necesitat investiții semnificative în amenajarea unui spațiu adecvat pentru a putea obține autorizație de funcționare și pentru a putea încheia un contract cu Casa de Asigurări de Sănătate. Totodată, Asociația a obținut informații conform cărora agenții economici care activează în acest domeniu în județul Mehedinți au dificultăți în acoperirea cheltuielilor, datorită unei cereri limitate pe plan local.

Asociația Filantropia Severin a decis să meargă mai departe cu cele două idei care au obținut punctaj maxim în urma evaluării interne (criterii și competențe): studiul de înregistrări și atelierul de icoane.

2.2.3. Selectarea ideii – a doua etapă

Următoarea etapă în procesul de planificare al întreprinderii sociale este studiul de fezabilitate. Acesta ne dă informații inițiale de pe piață și o structură de bază privind operațiunile necesare astfel încât organizația să își dea seama, în mod sumar inițial, dacă ideea de întreprindere socială merită investigată în profunzime, printr-o analiză de piață serioasă, încorporată într-un studiu de fezabilitate complet.

În cadrul unei sesiuni de training furnizate de către NESsT, Asociația Filantropia Severin, împreună cu ceilalți membri ai Federației Filantropia participanți la acest proiect, a primit instrumente de lucru și explicații detaliate pentru întocmirea unui studiu de fezabilitate. Mai mult, Asociația a putut beneficia de consultanță și feedback din partea NESsT pe toată perioada realizării acestor două studii.

Scopul studiului de fezabilitate este să permită organizației să ia o decizie fundamentată, să determine dacă ideea de întreprindere socială are potențialul de a atinge obiectivele financiare și sociale ale organizației.

În această etapă, cercetarea are ca scop cunoașterea generală a pieței și industriei; identificarea factorilor operaționali și de management cheie necesari pentru înființarea și administrarea întreprinderii sociale; analiza financiară inițială (costurile de înființare/start-up), cheltuielile operaționale (fixe și variabile), analiza pragului de rentabilitate (numărul de unități necesar a fi vândute pentru o acoperire a costurilor); identificarea impactului asupra misiunii organizației și identificarea principalelor riscuri.

În urma realizării studiului de fezabilitate se determină gradul de viabilitate a ideii de întreprindere socială, precum și nivelul de risc la care aceasta este expusă. Astfel, pot fi excluse, în mod documentat și justificat, nu la întâmplare sau pe bază de presupuneri, acele idei mai puțin viabile, înainte ca organizația să investească prea mult timp și resurse în cercetare și dezvoltare sau, și mai rău, în lansare și implementare, urmând ca totul să se termine cu pierderi financiare și demoralizarea personalului.

Asociația Filantropia Severin a realizat câte un studiu de fezabilitate pentru fiecare dintre cele două idei rămase în discuție: studioul de înregistrări și atelierul de icoane. Acestea au fost evaluate de către trei membri ai personalului NESsT după o metodologie complexă, testată pe mai bine de 500 de organizații, folosind un sistem de punctare pentru fiecare secțiune, ceea ce permite o evaluare obiectivă a rezultatelor studiului. Rezultatele evaluării au fost discutate cu reprezentanții Federației Filantropia, decizia finală fiind luată de comun acord.

În urma evaluării, studioul de înregistrări a primit un punctaj scăzut, în opinia evaluatorilor acesta prezentând numeroase riscuri, în principal în ceea ce privește potențialul comercial. Cercetarea de piață a scos la iveală că majoritatea formațiilor și a interpreților de muzică populară aveau o colaborare îndelungată bună cu studiouri profesionale, cu experiență și vechime, din Târgu Jiu și din țară. Resursele limitate ale organizației nu permiteau decât înființarea unui studio comercial, pentru care cererea pe piața locală era extrem de redusă. Totodată, costurile lunare de gestionare a unei astfel de activități erau destul de mari, iar pragul de rentabilitate putea cu greu să fie atins, ținând cont de cererea restrânsă.

Pe lângă factorii externi ce țin de piață, studioul de înregistrări prezenta și un anumit grad de risc vizavi de misiunea Asociației, acesta nefiind în totală concordanță cu valorile organizației. Datorită misiunii și valorilor organizației, nu s-ar fi putut înregistra orice gen muzical în cadrul studioului. Asociația ar fi trebuit să fie atentă la conținutul materialelor, să nu conțină mesaje sau cuvinte imorale. Se impunea astfel un fel de pre-selecție a clienților, ceea ce ar fi avut un impact negativ asupra numărului acestora.

În urma dezbaterilor interne privind studioul de înregistrări s-a ajuns la concluzia că ideea aceasta a pornit de la nevoile interne ale Episcopiei Severinului și Strehaiei. Pe de-o parte, în cadrul acestui studio puteau fi înregistrate și editate albumele corului "Kinonia" de muzică religioasă bizantină al Episcopiei Severinului și Strehaiei (albume ce ulterior ar fi fost vândute), iar pe de altă parte se puteau realiza audiobook-uri (CD-uri, DVD-uri, în format MP3, cărți religioase și beletristică, teatru radiofonic, reviste și alte materiale pe suport optic) pentru persoanele nevăzătoare beneficiare ale "Centrului de informare pentru persoanele cu deficiență de vedere – Didim cel Orb din Drobeta Turnu Severin", centru administrat de Asociația Filantropia Severin. Cu toate acestea, cercetarea pieței a arătat că această idee ar avea un potențial comercial scăzut, motiv pentru care evaluatorii NESsT au sugerat Asociației să dezvolte această idee în cadrul unui proiect cu finanțare nerambursabilă pentru a răspunde nevoilor interne, iar pe viitor, dacă și când condițiile pieței se vor schimba, să încerce să genereze venituri prin acesta.

În continuare, conducerea Asociației a decis să meargă mai departe cu dezvoltarea celei de-a treia idei de întreprindere socială, atelierul de icoane, aprofundând analiza în cadrul unui studiu de fezabilitate și, ulterior, dezvoltând un plan de afaceri. Punctele forte care au dus la această decizie sunt: afacerea are potențial, este în concordanță cu misiunea Asociației, nu are riscuri neobișnuite, organizația își dorește mult lansarea unei întreprinderi sociale, tot personalul a fost implicat, managementul este motivat, costurile de start-up nu sunt prohibitive, are potențial

de a crea locuri de muncă pentru beneficiarii organizației, îndeplinește criteriile așa cum au fost stabilite în exercițiul de pregătire organizațională.

2.3. Concluzii și lecții învățate

Selectarea ideii de întreprindere socială este un proces extrem de important pe care organizațiile nu ar trebui să îl trateze cu superficialitate. Este de ajuns să alocați câteva zile pentru a analiza fiecare idee posibilă pentru afacere. NESsT sugerează scrierea unui studiu de fezabilitate, un document de până la 10 pagini, ce poate fi realizat în medie în 5-10 zile. Acesta vă va ajuta să renunțați într-un stadiu incipient la ideile care nu satisfac nevoile organizației dvs. și care nu au potențial de succes pe piață. Veți putea astfel evita neplăcerile cauzate de continuarea unei idei numai datorită faptului că ați efectuat o muncă intensă în cercetarea acesteia sau din cauza unui entuziasm nefondat.

Un rol vital în acest proces îl are persoana care coordonează munca de planificare și modul în care aceasta reușește să mobilizeze restul echipei și rețeaua de parteneri în accesarea de informații legate de piață și în identificarea de posibile surse de finanțare. Coordonatorul întreprinderii sociale a Asociației Filantropia Severin, părintele Corcoveanu Stelian, a dat dovadă de multă determinare, dar și realism în procesul de planificare, reușind să adopte o gândire antreprenorială în ciuda lipsei de experiență în domeniu.

“Feedback-urile primite de la NESsT pe cele doua studii de fezabilitate ne-au ajutat să ne dam seama de unele neajunsuri ale ideilor de întreprindere socială pe care doream să le implementăm; să ne clarificăm anumite aspecte care erau cu semnul întrebării; ne-au deschis perspective noi prin sugestiile primite; ne-au atras atenția asupra părților mai puțin bune sau dezvoltate din studiul de fezabilitate (analiza financiară, operațiuni-cine ce face?, etc.). Ne-au ajutat să alegem ideea de “afacere” cu cele mai mari șanse de reușită, să ne concentrăm asupra ei și să dezvoltăm studiul de fezabilitate și planul de afaceri pentru atelierul de icoane. Întregul demers, susținerea din partea NESsT, s-a dovedit a fi de foarte mare ajutor”.
Părintele Corcoveanu Stelian, coordonatorul întreprinderii sociale.

3. Studiu de caz - Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia



<http://filantropiaortodoxa.ro/>

3.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale

3.1.1. Prezentare generală

Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia este o asociație creștin-ortodoxă de dezvoltare comunitară, filantropică, neguvernamentală, fără scopuri politice și nediscriminatorie confesional, înființată în baza Ordonanței 26/ 2000 și funcționează cu binecuvântarea Arhiepiscopiei Ortodoxe de Alba Iulia.

În 1 octombrie 1995, la Alba Iulia s-a înființat prima structură de asistență socială organizată în cadrul Bisericii Ortodoxe Române – Biroul de asistență socială. În anul 2001, la inițiativa biroului de asistență socială și a unui grup de preoți și asistenți sociali din Alba Iulia, ia ființă Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia cu scopul de a dezvolta activitatea de asistență socială, iar amploarea pe care o ia fenomenul implicării în sprijinirea aproapelui face ca, în anul 2004, Filantropia să devină asociație de dezvoltare comunitară.

Prin activitățile derulate de către asociație, aceasta răspunde nevoilor unui număr larg de beneficiari cum ar fi: copii maltratați, abuzați, abandonați, orfani, persoane vârstnice, persoane cu dizabilități, persoane dependente de alcool, șomeri, persoane fără adăpost, persoane sau familii aflate în situație de criză economică sau psihic-afectivă.

3.1.1.1. Misiune și strategie

Scopul declarat al Asociației este îmbunătățirea calității vieții în comunitățile teritoriale din județele Alba și Mureș prin: servicii sociale, medicale, culturale, educaționale, economice și de mediu, furnizate în spirit creștin. Misiunea Asociației este dezvoltarea comunităților teritoriale.

În vederea atingerii misiunii sale, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia are următoarele strategii cheie, relevante pentru domeniile cheie de activitate (asistență socială și socio-medicală; asistență medicală; educație și cercetare interdisciplinară; cultură; dezvoltare organizațională; tineret; mediu; economie):

- > Strategia 1 – Calitate crescută a serviciilor
- > Strategia 2 – Asigurarea stabilității financiare
- > Strategia 3 – Asigurarea resurselor umane potrivite

Obiectivele Asociației sunt:

- > Diversificarea serviciilor de asistență socială primare și specializate din comunitățile teritoriale;
- > Inițierea și susținerea de programe și proiecte pentru dezvoltarea comunităților teritoriale;
- > Dezvoltarea de programe de și pentru tineret: stagii, cursuri, concursuri, târguri, simpozioane, seminarii, mese rotunde, pagini web, acțiuni specifice de voluntariat, tabere și excursii;
- > Promovarea drepturilor omului și combaterea discriminării de orice natură, advocacy;
- > Dezvoltarea de rețele de voluntari și de programe de instruire destinate acestora;
- > Întărirea parteneriatelor cu instituții și organizații din comunități;
- > Dezvoltarea de programe în parteneriat cu autoritățile publice, instituții, organizații și agenți economici din țară și străinătate;
- > Diversificarea surselor de fonduri inclusiv prin dezvoltarea unor activități economice proprii în vederea autofinanțării;

3.1.1.2. Programe și proiecte

Cele mai însemnate realizări ale Asociației Filantropia Ortodoxă Alba Iulia sunt reprezentate de înființarea celor 32 de centre sociale, prin intermediul cărora sunt asistați zilnic aproximativ 829 beneficiari. Rețelele de centre sociale ale Asociației Filantropia Ortodoxă Alba Iulia cuprind:



– Rețeaua de Centre educaționale: Centrul Educațional “Sf. Nicolae” Alba Iulia, Centrul Educațional “Sf. Mucenic Ciprian” Ocna Mureș, Centrul Educațional “Sf. Proroc Ilie Tesviteanul” Aiud, Centrul Educațional “Sf. Filofteia” Silivaș, Centrul Educațional “Sf. Mina” Luduș, Centrul Educațional “Sf. Dumitru” Sângeru de Pădure, Centrul Educațional “Sf. Maria” Reghin, Centrul Educațional “Sf. Gheorghe” Sebeș, Centrul Educațional “Sf. Varvara” Baia de Arieș, Centrul Educațional “Sf. Nicolae” Valea Lungă, Centrul Educațional “Sf. Ierarh Nicolae” Roșia de Secaș;

– Rețeaua de Case de tip familial: Casa de tip familial “Sf. Nicolae” Târșea, Casa de tip familial “Buna Vestire” Almașul Mare, Casa de tip familial “Izvorul Tămăduirii” Oarda de Jos, Casa de tip Familial “Sf. Andrei” Vingard, Casa de tip familial din cadrul Așezământului Social “Sf. Veronica” Dumbrava;

– Rețeaua de Servicii de îngrijire la domiciliu: Serviciul socio-medical de îngrijire la domiciliu a persoanelor vârstnice Alba Iulia, Aiud, Zlatna, Sebeș, Valea Lungă, Roșia de Secaș, Baia de Arieș, Câmpeni, Bistra, Blaj, Ocna Mureș.

Începând cu anul 2007, se remarcă o deschidere a Asociației către alte tipuri de servicii adresate comunităților în care lucrează, dintre care amintim: Proiectul “Acasă, în Europa – program de informare europeană și promovare a valorilor ortodoxiei românești”; “Porți deschise spre comunitate”, anul 2007-2008; “Consolidare organizațională-eficientă în mediul extern!”, anul:2009; “Parteneriat public-privat în administrare de servicii sociale”, anul: 2009 finanțat prin FSE POSDRU Axa 3.3; “Pașaport pentru succes”, anul: 2010; “Rețea interregională de centre educaționale”, anul 2010, finanțat prin FSE POSDRU etc.

Printre programele cele mai importante se numără:

Programele de dezvoltare personală și a deprinderilor: “Copilărie în culori”, proiect derulat cu ocazia zile de 1 iunie având ca beneficiari un număr de 450 de copii care aparțin caselor de tip familial și centrelor de zi aflate în subordinea Asociației Filantropia Ortodoxă Alba Iulia și a Arhiepiscopiei Ortodoxe de Alba Iulia, proiectul Pașaport pentru succes.

Programele de informare și consiliere prin intermediul Centrului de informare și consiliere pre și post avort “Pro Vita” Alba Iulia. Centrul a fost deschis în 7 aprilie 2006 și are ca scop conștientizarea femeilor însărcinate cu privire la multiplele efecte ale unui avort; Centrul județean pentru informarea și consilierea persoanelor dependente de alcool Alba, servicii socio-medicale de îngrijire vârstnici la domiciliu (servicii oferite în 12 localități), centre de zi pentru copii (7 centre), case de tip familial (7 centre), Centrul social de urgență, Centru pilot pentru persoane cu dizabilități “Sf. Meletie” Alba etc.



Programele de strângere de fonduri prin campaniile :

- “Un dar pentru Hristos” cu componentele “Fii bun de Crăciun” și “ Am rămas chiar singur”
- Campania “2% pentru Filantropia = 100% pentru sărmani”

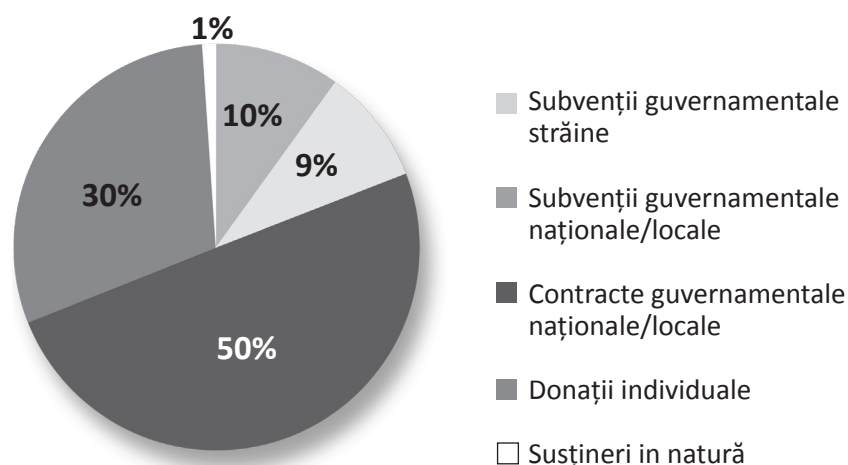
3.1.1.2. Surse de finanțare

O dată cu dezvoltarea activității din ultimii ani, bugetul Asociației Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a cunoscut o creștere semnificativă, ajungând în 2009 să fie dublu față de 2007.

În prezent, principala sursă de finanțare a Asociației o reprezintă contractele guvernamentale locale/ naționale ce asigură 50% din bugetul anual. Acestea sunt urmate de donațiile individuale ce însumează 30%, subvențiile guvernamentale

străine cu o proporție de 10%, subvenții guvernamentale naționale/locale 9% și susținere în natură 1%.

Mix-ul curent Finanțare



Una dintre principalele direcții strategice ale Asociației este asigurarea stabilității financiare. În următorii trei ani, Asociația își propune să diversifice sursele de finanțare, bazându-se tot mai puțin pe donații și sponsorizări individuale și asigurând o parte din resurse prin activități de autofinanțare. Astfel, dezvoltarea întreprinderii sociale reprezintă o parte integrantă a strategiei organizației.

3.1.2. Întreprinderea socială

Prezentare generală

Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a aplicat pentru proiectul "Întreprinderi sociale pentru incluziune socială", derulat de Federația Filantropia în parteneriat cu NESsT, cu scopul de a dezvolta activitatea generatoare de venit începând în 2007 prin intermediul SC ProFilos SRL, transformând-o într-o întreprindere socială.



Serviciile oferite prin intermediul acesteia răspund nevoilor legate de recreere, de petrecere a timpului liber și socializare. Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia oferă servicii recreative și distractive prin intermediul unui parc de distracții dotat cu un tobogan gonflabil, 4 trambuline cu corzi elastice și o trambulină cu plasă pentru clienții din județele Alba și Mureș. Spațiul în care sunt furnizate serviciile întreprinderii sociale este în principal Alba Iulia, însă există și posibilitatea deplasării în alte zone din regiune pentru a participa la diferite zile festive organizate de autoritățile locale. Prețul serviciilor oferite este de 5 lei/ 5 minute pentru tobogan gonflabil, trambulina cu plasă 3 lei/5 minute, respectiv 8 lei/ 5 minute pentru trambulina cu corzi elastice. Clienții au și posibilitatea să achiziționeze abonamente

(care includ fiecare 30 unități de serviciu) la prețuri preferențiale, astfel: 100 lei/lună pentru tobogan gonflabil, 150 lei/lună pentru trambulină cu corzi elastice și 70 lei/lună pentru trambulina cu plasă.

Grupul țintă cărui se adresează serviciile întreprinderii sociale este format din persoane cu vârsta cuprinsă între 5 și 30 de ani, cu venituri medii și mari și preponderent cu domiciliu în municipiul Alba Iulia. Piața țintă va fi extinsă prin desfășurarea activității în unele sate din județul Alba, prin participarea la diferite serbări câmpenești.

În prezent, în Alba Iulia nu sunt disponibile asemenea echipamente recreative, ci doar echipamente substitut. Clienții își satisfac această nevoie apelând la servicii substitut oferite prin intermediul mașinilor tamponabile, mașinuțelor pentru copii și a locurilor de joacă pentru copii, special amenajate de autoritățile locale.

O parte din echipamente (toboganul gonflabil și trambulina cu corzi elastice - instalație formată din 2 trambuline, 3 brațe și două motoare) au fost preluate cu titlu gratuit de la SC "Pro Filos" SRL. Pentru dezvoltarea întreprinderii sociale au fost necesare investiții în echipamente, motiv pentru care Asociația a decis să achiziționeze încă 2 trambuline, 1 braț, astfel având o instalație cu un total de 4 trambuline. Mai mult, pentru transportul echipamentelor la zilele festive s-a achiziționat un trailer. Trailerul va avea de asemenea și scopul de a înălța trambulinele cu corzi, astfel satisfacția utilizatorilor fiind mult crescută. Echipamentele utilizate pentru oferirea acestor servicii sunt mobile, astfel fiind posibil transportul lor pentru participarea la diferitele zile. Pentru oferirea serviciilor în deplină siguranță, echipamentele sunt certificate ISCIR, iar furnizarea serviciilor este strict supravegheată de către angajați.

Asociația și-a propus ca prin intermediul acestei întreprinderi sociale să integreze socio-profesional un număr de 5 beneficiari ai Asociației, persoane defavorizate. Aceștia au participat la un curs de formare profesională (curs de 100 de ore, 40 ore teorie și 60 ore de practică) în urmă cărui au obținut calificarea de animatori socio-educativi, ulterior fiind angajați în cadrul întreprinderii sociale.

Costurile privind formarea profesională a beneficiarilor, precum și o parte din investițiile în echipamente au fost acoperite din Fondul Social European prin intermediul Federației Filantropia.

Analiza financiară arată că întreprinderea socială are potențial de a-și atinge obiectivele financiare, pragul de rentabilitate urmând a fi depășit încă din primul an.

Privind riscurile la care este expusă întreprinderea socială au fost identificați următorii factori:

- Schimbările demografice din zona țintă - evoluția numerică a populației a cunoscut o traiectorie descendentă în ultimii 10 ani, populația județului reducându-se cu 11,7%.
- Situația economică a țării influențează direct resursele de care dispun clienții și consumatorii și pe care le utilizează pentru cumpărarea unui produs sau serviciu.

Începând din anul 2009 puterea de cumpărare a acestora a scăzut din cauza dificultăților economice, acest lucru influențând negativ distribuția veniturilor pentru activități de divertisment.

- În timp, este posibil ca și concurența să crească, existând riscul ca să apară și pe piața locală firme care oferă servicii de divertisment copiilor, cu echipamente mai atractive

Pentru a face față unor astfel de amenințări, se pune accent pe politica de promovare a organizației în general, și a întreprinderii sociale în special, în scopul creșterii consumului în condițiile păstrării prețurilor la același nivel. De asemenea, s-a luat în calcul și posibilitatea ca, la un moment dat, în funcție de noile nevoi existente pe piață și a concurenței, afacerea să fie dezvoltată prin introducerea de noi echipamente (de exemplu, în 5 ani ar putea fi achiziționat un tun de zăpadă, astfel întreprinderea putând genera venituri și în timpul sezonului rece).



Obiective

Întreprinderea socială este orientată spre misiunea organizației – “dezvoltarea comunităților teritoriale” – în special prin contribuția pe care o va avea pentru creșterea calității serviciilor oferite de către Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia. Fondurile generate vor fi direcționate spre susținerea a cel puțin unul dintre cele aproximativ 32 de servicii oferite de Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia.

Totodată, spre deosebire de autoritățile locale care asigură forme de sprijin pasiv persoanei vulnerabile, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia consideră că prin dezvoltarea întreprinderii sociale, aceasta ar putea fi implicată activ în conturarea propriei autonomii, și, în același timp, ar deveni o “resursă” pentru societate.

Astfel, Asociația a stabilit următoarele obiective pentru întreprinderea socială:

- Obiective sociale: să ofere locuri de muncă permanente sau posibilitate de recalificare pentru minimum 3 beneficiari ai organizației, persoane ce fac parte dintr-un grup vulnerabil; să atingă / informeze / atragă de partea problematicii sociale de care se ocupa Asociația minimum 150 persoane pe an; să contribuie la creșterea vizibilității organizației (minimum 2 articole pe an care să prezinte, prin prisma întreprinderii, programele sociale ale Asociației);
- Obiective financiare: să genereze anual o sursă de venit sustenabilă, bani ce vor fi investiți în susținerea / dezvoltarea programelor sociale și creșterea numărului de beneficiari ce se bucură, în mod gratuit, de serviciile sociale furnizate de asociație.

3.2. Dezvoltarea întreprinderii sociale

3.2.1. Ideea inițială

Președintele Asociației Filantropia Ortodoxă Alba Iulia, împreună cu membrii Consiliului Director, a decis să participe la competiția realizată de către Federația Filantropia împreună cu NESsT pentru a dobândi experiență în înființarea unei întreprinderi sociale, în realizarea unui plan de afaceri.

Asociația deținea deja cunoștințe în derularea unei activități generatoare de venit, însă în momentul demarării acesteia nu s-au urmat toți pașii necesari planificării unei afaceri. Începând cu 2007, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a început să furnizeze servicii recreative și distractive în piața Tricolorului din Alba Iulia prin intermediul unei entități comerciale SC "Pro Filos" SRL, fiind unicul asociat al acesteia. Aceasta deținea un tobogan gonflabil și o trambulină cu 3 corzi elastice amplasate în piața Tricolorului din Alba Iulia pe timpul verii. Veniturile realizate erau direcționate către îmbunătățirea serviciilor din centrele sociale. Activitatea desfășurată răspundea unei nevoi locale, beneficiind astfel de sprijinul Consiliului Local care a pus la dispoziție cu titlu gratuit spațiul necesar desfășurării activității. În județul Alba nu există competitori direcți, ci doar agenți economici ce furnizează servicii substitut.

În urma experienței dobândite, Asociația și-a dorit să dezvolte această activitate generatoare de venit pentru a crește veniturile realizate de aceasta și, totodată, pentru a spori impactul social prin angajarea unor persoane defavorizate în cadrul activității extinse. Inițial, ideea de dezvoltare a organizației se limita la diversificarea ofertei din piața Tricolorului prin achiziționarea de noi echipamente. În urma procesului de planificare prin care a trecut cu sprijinul NESsT, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a identificat și alte căi de dezvoltare a activității generatoare de venit, devenind astfel o întreprindere socială cu potențial real în atingerea obiectivelor financiare și sociale menționate în secțiunea anterioară.

3.2.2. Rezultatele studiului de piață

O componentă importantă a procesului de planificare al întreprinderii sociale este cercetarea pieței. Studiul de piață este un element cheie al studiului de fezabilitate, de acest studiu depinde înțelegerea tuturor aspectelor pieței și relația dintre piață și afacerea propusă. Această informație permite luarea de decizii importante cu privire la preț, locație, mix-ul de produse/servicii și campanie publicitară. Mai mult, folosind informația despre piață, se pot convinge potențialii investitori asupra viabilității afacerii. Cercetarea de piață oferă oportunitatea de a cunoaște afacerea înainte de a investi efectiv și reprezintă, totodată, baza pentru realizarea planului de afaceri.

Pentru a realiza o analiză de piață trebuie înainte de toate culese informațiile necesare. Este nevoie de o cercetare în profunzime, structurată în principal în interviuri și sondaje de opinie practice. Aceasta include obținerea de informații despre concurență, interviewarea clienților potențiali printr-un proiect-pilot, focus grup sau sondaj de opinie și folosirea tuturor resurselor disponibile pentru a obține o imagine clară despre grupul țintă căruia i se adresează întreprinderea și sectorul în care aceasta se implementează.

În etapa de fezabilitate, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a realizat un studiu de piață aplicând un chestionar cu 19 întrebări pe un număr de 100 de persoane reprezentative pentru grupul țintă: părinți/ bunici cu 1-2 copii/ nepoți. Rezultatele obținute au scos în evidență aspecte importante privind comportamentul consumatorului și preferințele acestuia, aspecte ce au influențat ulterior direcțiile de dezvoltare ale întreprinderii sociale.

83% dintre respondenți au spus că vizitează parcurile de distracții. Dintre aceștia, 32% vin cu o frecvență zilnică, iar 27% de 1-2 ori pe săptămână. Respondenții au spus că preferă să viziteze parcurile de distracții seara, atât în week-end (50%) cât și în timpul săptămânii (20%). Dintre cei care achiziționează servicii de divertisment, 42% achiziționează de obicei câte 2 servicii, iar 17% chiar mai mult. În mod normal, aceștia plătesc la o vizită în parcul de distracții 5 lei (30%), respectiv 15 lei (25%).

Pentru clienți este important raportul preț/nivelul de adrenalină indus de serviciul respectiv, ei fiind dispuși să plătească pentru un bile la tobogan sau trambulina cu plasă (5 minute) suma de 5 lei/bilet (aproximativ 50%) în timp ce pentru un bilet la trambulina cu corzi elastice majoritatea sunt dispuși să plătească peste 5 lei. Pentru cei intervievați este importantă siguranța copiilor, aceștia dorind un spațiu pentru observare în vecinătatea locului de consum.

Cea mai mare parte a persoanelor interviuate obișnuiesc să participe la evenimente festive (92%), unde achiziționează servicii de divertisment în proporție de 73%.

O parte dintre respondenți ar putea deveni clienți fideli serviciilor oferite, în condițiile în care ar beneficia de posibilitatea achiziționării unui abonament lunar care ar cuprinde un număr de 30 de unități de serviciu, astfel:

- Tobogan gonflabil 100 - 200 lei (48%)
- Trambulină cu corzi elastice 100 - 150 lei (28%)
- Trambulină cu plasă 10 - 100 lei (25%) și 100-150 lei (25%).

Privind concurența, studiul relevă că în prezent clienții își satisfac această nevoie apelând la servicii substitut oferite prin intermediul mașinilor tamponabile, al mașinuțelor pentru copii și al luați în considerare de joacă pentru copii, special amenajate de autoritățile locale.

În analiza concurenței, trebuie avut în vedere atât concurenții direcți, cei care oferă aceleași produse/servicii, precum și concurenții indirecti, cei care oferă produse/servicii substitut care răspund aceluiași nevoi ale clienților. Informațiile despre concurență sunt importante pentru a înțelege mai bine sectorul în care intrați. De aceea, este indicată obținerea a cât mai multe informații despre aceștia (care sunt caracteristicile produselor/serviciilor oferite, ce prețuri practică, care sunt clienții cărora li se adresează, ce puncte forte și ce puncte slabe au etc.).

Cum în județul Alba nu sunt concurenți direcți, au fost identificați și analizați agenții economici care oferă servicii substitut. S-a ținut cont de clienții cărora aceștia li se adresează, de serviciile oferite și tarifele practicate. Astfel, principalii concurenți care oferă servicii substitut sunt:

- New Cars SRL - situată în Alba Iulia, Piața Tricolorului, având în dotare mașinuțe pentru copii cu vârsta de până la 13 ani, oferind acestora posibilitatea de a efectua un traseu prestabilit. Prețurile practicate sunt de 3 lei/3 minute, respectiv 5 lei/5 minute
- Luna Parc SRL - situată în Alba Iulia, piața Tricolorului, oferă mașini tamponabile pentru divertisment. Prețurile practicate sunt de 5 lei pentru 3 minute.

3.2.3. Direcții de dezvoltare și previziuni financiare

Rezultatele prezentate mai sus, precum și sugestiile primite în urma evaluării studiului de fezabilitate de către NESsT au determinat organizația să aleagă drept direcții de dezvoltare următoarele:

- Diversificarea ofertei prin achiziționarea unor noi echipamente. Astfel se răspunde preferințelor clienților de a avea la dispoziție servicii de divertisment diversificate și, totodată, crește numărul de bilete vândute pe unitate de timp.
- Includerea în oferta a unor abonamente cu prețuri avantajoase pentru un număr predeterminat de bilete. Studiul pieței a arătat că sunt clienți care frecventează parcul de distracții zilnic și care ar fi dispuși să achiziționeze astfel de abonamente. Aceasta nu doar răspunde nevoii existente pe piață, ci și asigură o sursă constantă, sigură de venit organizației.
- Creșterea numărului de angajați și schimbarea programului de lucru. Organizația a decis pregătirea și angajarea a 5 persoane ce lucrează în două ture, de la 10:00 la 16:00 și de la 16:00 la 22:00, acoperind astfel toată ziua. Aceștia vor fi responsabili de activitatea de supraveghere și animare a clienților, beneficiind de pregătire profesională drept animatori socio-educativi.
- Participarea la evenimente festive din județul Alba, precum și din județele învecinate. Aceste evenimente se bucură de un număr mare de participanți, care conform studiului de piață au tendința de a achiziționa servicii de divertisment.

Informațiile obținute în urma studiului de piață sunt, de asemenea, importante în determinarea previziunilor financiare. Ce preț/tarif puteți practica? Câți clienți veți avea? Câți clienți vor fi dispuși să plătească pentru acest serviciu? Studiul de piață transformă întrebările în decizii informate și strategice.

În urma informațiilor obținute, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia estimează că dezvoltarea activității va determina creșterea vânzărilor cu minim 30%. Factorii ce contribuie la această creștere vor fi: în proporție de 30% diversificarea ofertei datorită achiziționării de noi echipamente și 70% participarea la evenimente festive. Organizația a identificat un număr mediu de 17 astfel de evenimente organizate de autoritățile locale. Organizația va realiza o mică analiză cost/beneficiu pentru fiecare eveniment pentru a determina dacă rezultatele obținute depășesc eforturile depuse pentru deplasarea echipamentelor.

Pe lângă aceste direcții menționate mai sus, evaluatorii externi, membrii ai Rețelei Oamenilor de Afaceri NESsT, au făcut următoarele sugestii pentru creșterea vânzărilor:

- Ținând cont de lipsa unei concurențe solide în zona geografică reprezentată, s-a identificat ca alternativă de generare de venit închirierea echipamentelor fie unor centre comerciale pentru evenimentele derulate de acestea, fie unor firme de training ce le pot folosi pentru programele sale. Însă există riscul ca acei clienți care beneficiază de aceste servicii gratuit (costul lor fiind acoperit de centrul comercial) să nu mai fie dispuși să plătească pentru acesta ulterior. Trebuie identificată o modalitate de taxare a centrului comercial astfel încât să fie redus acest risc. Un alt risc ar fi ca în momentul deplasării echipamentelor din piața Tricolorul să se piardă clienții fideli. Acest risc poate fi redus prin comunicarea clară a faptului că echipamentele pot lipsi din această zonă în anumite perioade. Totodată este puțin probabil ca cineva să închirieze toate echipamentele în același timp, situație în care clienții/abonații care utilizau în mod normal echipamentele lipsa pot fi invitați să folosească echipamentele prezente.
- Pentru atragerea atât a părinților, cât și a copiilor se pot realiza evenimente în jurul unor povești celebre (Albă ca Zăpada etc, copii pot veni costumați în personajul cheie) sau personaje mai actuale (ex: Itsy Bitsy).
- Totodată se poate exploata și spațiul în care este amplasat parcul de distracții, apropierea Cetății Alba Iulia punând accent pe istoria acesteia. Astfel se oferă nu doar un mod de a petrece timpul liber, ci și o parte educativă. Aceste evenimente socio-educative pot fi realizate în parteneriat cu diferite ONG-uri ce promovează cultura și educația.
- O altă categorie de clienți către care se pot adresa ar putea fi grădinițele sau școlile. Acestea pot aduce copiii o dată pe săptămână la parcul de distracții, serviciile fiind achitate de către părinți în avans generând un flux de venituri constant.
- La nivel local ar trebui să existe firme specializate pe organizare de evenimente (similare celor vizate de organizație, ex: zilele orașului) care pot fi contactate pentru stabilirea de parteneriate.

3.3. Concluzii și lecții învățate

Dezvoltarea unei întreprinderi sociale trebuie să se bazeze pe un studiu de piață ce urmează un proces logic bazat pe date și informații, dovezi solide și argumentate ce dovedesc viabilitatea afacerii. Cazul de față dovedește că pot exista viziuni diferite privind piața supusă analizei, însă asta nu înseamnă că logica oricărei dintre aceste peroane este greșită. Persoana/echipa din cadrul ONG-ului care face studiul pieței trebuie să fie deschisă către sugestiile altora și este chiar indicat să obțină părerea unor oameni din afara organizației care pot oferi o opinie obiectivă.

Deși este adevărat că majoritatea organizațiilor nu au resursele necesare să dezvolte un studiu de piață la scară mare, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia a reușit să obțină informațiile necesare cu un buget mic. Poate că nu este statistic semnificativ, dar este îndeajuns pentru a determina potențialul întreprinderii sociale și a fundamenta decizia de a investi în dezvoltarea ei.

“Cercetarea de piață ne-a ajutat să identificăm direcțiile de dezvoltare, inițial având o cu totul altă percepție cu privire la nevoile consumatorilor potențiali.” (Nicoleta Filip, Asociația Filantropia Ortodoxă Alba Iulia).

4. Studiu de caz - Fundația Solidaritate și Speranță Iași



<http://www.fundatia.mmb.ro>

4.1. Descrierea organizației și a întreprinderii sociale

4.1.1. Prezentare generală

Fundația Solidaritate și Speranță este o organizație neguvernamentală și nonprofit sub patronajul Mitropoliei Moldovei și Bucovinei, care implementează programe sociale, filantropice, culturale, educaționale și civice.

Fundația a fost înființată în 2002 și are în prezent 50 de angajați cu normă întreagă, 17 angajați cu jumătate de normă și 121 de voluntari. Prin serviciile specializate dezvoltate, organizația răspunde unui număr mare de beneficiari, în 2007 având 6.904 de persoane beneficiare ale serviciilor Fundației astfel:

- bătrâni îngrijiți la domiciliu și asistați pe parcursul anului - 168 pers.
- beneficiari în prevenție, consiliere și terapie anti-adicție (dependența de alcool) - 3.858 pers.
- beneficiari în educația preventivă pentru tineret - 1.853 pers.
- servicii specializate pentru tineri cu deficiențe neuromotorii - 910 pers
- servicii medicale pentru tineri din Rep. Moldova - 100 pers.

4.1.1.1. Misiune și viziune

Fundația Solidaritate și Speranță are misiunea de a combate marginalizarea socială, sărăcia și suferința, de a încuraja dezvoltarea persoanei umane în comunitate, prin solidaritate și angajament social; de a lupta împotriva disparităților sociale și pentru îmbunătățirea calității vieții; de a apăra drepturile omului și valorile democratice, în spiritul dialogului și parteneriatului.

Activitățile Fundației de asistență socială sunt bazate pe două principii fundamentale, care sunt focalizate pe demnitatea persoanei umane:

- viața este un dar de la Dumnezeu care trebuie apărat și cultivat în comuniunea iubirii;
- promovarea legăturii dintre viața spirituală și caritate.

4.1.1.2. Programe și proiecte

Activitatea Fundației Solidaritate și Speranță este foarte amplă aceasta derulând numeroase programe și proiecte printre care 5 proiecte cu finanțare europeană cu o valoare de aproximativ 460.000 euro.

Cele mai importante programe și proiecte ale organizației sunt prezentate pe scurt mai jos:

1. Cantina socială "Sf. Sava"

Finanțare/resurse: Bugetul alocat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale pentru aceste servicii este de 64.800 de lei pentru tot anul. Însă acești bani sunt doar un sprijin din partea statului, Fundația Solidaritate și Speranță având datoria să acopere celelalte cheltuieli necesare pentru desfășurarea cu succes a acestui proiect, fapt realizat fie din surse proprii, fie din donații și sponsorizări.



Cantina dispune de bucătărie profesională autorizată conform legislației în vigoare cu o capacitate totală de peste 250 porții, două săli pentru servirea mesei (de câte 50 și, respectiv 60 persoane), personal calificat (2 bucătari, 2 ajutor de bucătar, 3 administratori, 1 șofer, 1 instalator). De asemenea există și un autoturism utilitar destinat aprovizionării și transportului alimentelor la domiciliul beneficiarilor.

Perioada: 2003 - prezent

Descriere: Cantina socială oferă hrană caldă zilnică la sediul Fundației și la domiciliu pentru persoanele dezavantajate social. În prezent,

printre beneficiari se numără zilnic 60 de vârstnici sau/si persoane cu dizabilități, 25 de copii și 20 adulți din familii dezavantajate social.

2. Centrul de consiliere și reabilitare a persoanelor dependente de alcool și alte droguri

Finanțare/resurse: 137.808,00 RON, buget asigurat de Direcția de Asistență Comunitară Iași

Perioada: decembrie 2004 - decembrie 2009

Descriere: Acest centru oferă terapie de grup, consiliere individuală, evaluare psihologică, consiliere spirituală, tabere terapeutice, activități de terapie ocupațională și ludoterapie, servicii de socializare și petrecere a timpului liber, training-uri pentru voluntarii și profesioniștii care doresc să se implice în

problematica dependenței, prezentări teoretice și sesiuni de informare cu scopul prevenirii dependenței, campanii de sensibilizare a opiniei publice cu privire la fenomenul dependenței. Numărul beneficiarilor direcți și indirecti din cadrul acestui proiect, înregistrat în perioada 2004-2009 este de 11.532, dintre care 8.780 beneficiari direcți și 2.752 beneficiari indirecti.

3. Centrul de asistență socială și îngrijire la domiciliu

Finanțare/resurse: finanțare nerambursabilă acordată de Banca Mondială pentru demararea proiectului, urmând ca apoi sursele financiare pentru cheltuielile lunare să fie acoperite prin finanțare de la Primăria Municipiului Iași precum și donații și sponsorizări. Principalul partener este Direcția de Asistență Comunitară a Primăriei Municipiului Iași.

Perioada: Proiectul a debutat în luna decembrie a anului 2004 și a continuat fără întrerupere până în prezent.

Descriere: În cadrul acestui centru se oferă următoarele tipuri de servicii: consultații medicale la domiciliu, tratamente medicale injectabile sau perfuzabile la domiciliu, efectuarea de electrocardiografe, dozarea glicemiei, monitorizarea tensiunii arteriale, pansarea rănilor și escarelor, oferirea de medicamente gratuite și scutece pentru adulți, kinetoterapie, servicii de îngrijire la domiciliu (toaletă generală sau parțială, hrănire, efectuarea cumpărăturilor, servicii de menaj, plata facturilor, ridicarea rețetei de la medicul de familie și achiziționarea ei) pentru beneficiarii greu deplasabili, programe de socializare (aniversarea zilelor de naștere, evenimente cultural-artistice la sediul Fundației), excursii. În prezent 40 de persoane beneficiază lunar de servicii de fizio-kinetoterapie (1 ședință recuperare/săptămână), 60 de persoane cu handicap sau vârstnice, cu venituri reduse, beneficiază lunar de masă caldă zilnică, iar un număr de 24 de persoane cu incontinență primesc scutece pentru adulți. În cursul anului 2010, Centrul a avut un număr de 284 de beneficiari.

4. Centrul de zi pentru copii "Sf. Marina"

Finanțare/resurse: centrul funcționează cu finanțare de la Mitropolia Moldovei și Bucovinei, Direcția de Asistență Comunitară Iași, Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale prin Agenția Județeană pentru Prestații Sociale, legea nr 34/1998 - subvenție, Fundația Principesa Margareta a României, Hilfswerk Deutscher Zahnärzte fuer Lepra-und Notgebiete, (C.H.Bartels Fund) - Goettingen, Germany, Fundația "Lazarus" Stiftung Hiefswerk Deutscher Zaharzte, Organizația Internațională pentru Migrație (O.I.M), S.C. RomSoft S.R.L Iași.

Perioada: 2006 - prezent

Descriere: În cadrul centrului, un număr de 25 de copii de clasele I-IV beneficiază zilnic de servicii socio-psiho-educative și de un prânz cald, după programul școlar.



5. Centrul de zi pentru copii "Mia Casa" - Bârnova

Finanțare/resurse: centrul funcționează cu sprijin financiar de la Mitropolia Moldovei și Bucovinei prin Fundația Solidaritate și Speranță; Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale prin Primăria și Consiliul Local din Bârnova;

Perioada: 2009 - prezent

Descriere: Centrul are ca scop prevenirea abandonului școlar în rândul copiilor proveniți din familiile vulnerabile, defavorizate și marginalizate social din regiunea Bârnova. În cadrul acestui centru 25 de copii primesc ajutor la efectuarea temelor, participă la programe de dezvoltare a abilităților practice (gătit, grădinărit) după ce au servit masa de prânz.

6. Centrul de studii interdisciplinare în religie și știință

Finanțare/resurse: buget 3.000 RON, parteneri: ADSTR București, Fundația Templeton

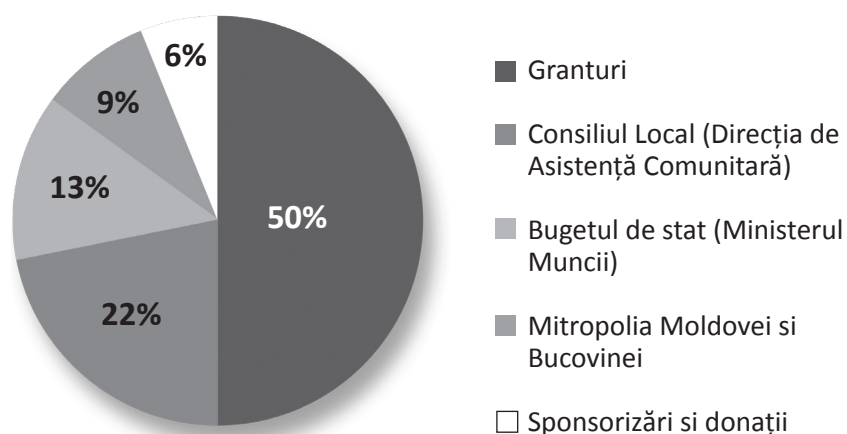
Perioada: 2007 - prezent

Descriere: Centrul a fost înființat pentru promovarea dialogului interdisciplinar în rândul studenților, profesorilor și la nivelul publicului larg. În cadrul Centrului se organizează seminarii interdisciplinare periodice destinate studenților și profesorilor din mediul liceal. Printre teme dezbătute sunt: Teologia și Științele Naturii despre Univers, Antropologia Creștină și Științele Umaniste despre om, Teologia Morala și Științele Sociale despre Lume.

7. Școala postliceală pentru pedagogi de recuperare "Principesa Olga Sturza"

Finanțare/resurse: Școala a fost înființată în urma unui parteneriat româno-german, inițiativă a Fundației Bavaria-România pentru asistență socială în cooperare cu Fundația Solidaritate și Speranță.

Mix de Finanțare curent



Perioada: 2006 - prezent

Descriere: Aceasta oferă absolvenților diplome recunoscute de Ministerul Muncii, de Ministerul Educației și de Ministerul Sănătății. În anul școlar 2006-2007 au fost școlarizați 42 de elevi repartizați în 2 ani de studiu.

4.1.2. Surse de finanțare

În 2010, bugetul total al Fundației a fost de 2.393.568 lei, în creștere față de anul 2009 și 2008. În prezent 60% din buget provine din granturi, 22% de la Consiliul Local prin Direcția de Asistență Comunitară, 13% de la Bugetul de Stat (Ministerul Muncii), 9% de la Mitropolia Moldovei și Bucovinei, 6% din sponsorizări și donații.

Având în vedere, pe de o parte, contextul crizei economice și micșorarea tuturor bugetelor provenite de la consiliul local și de la bugetul de stat și atragerea cu dificultate din ce în ce mai mare a sponsorizărilor, iar pe de altă parte diminuarea numărului liniilor de finanțare, mai ales pentru oferirea de servicii persoanelor vârstnice, concomitent cu creșterea numărului de organizații, Fundația a simțit nevoia stringentă de a găsi alte tipuri de surse de finanțare, și a luat în calcul o strategie de autofinanțare - dezvoltarea de întreprinderi sociale.

În planul strategic al Fundației se pune accent nu numai pe dezvoltarea serviciilor, ci și pe găsirea unor modalități de autofinanțare stabile. Pe parcursul anului 2011, Centrul de asistență socială și îngrijire la domiciliu își propune să dezvolte o strategie de autofinanțare, pentru a nu mai depinde de bugetul primit de la Consiliul Local Iași.

4.1.3. Întreprinderea socială

Prezentare generală

În cadrul proiectului desfășurat în parteneriat cu Federația Filantropia și NESsT, Fundația "Solidaritate și Speranță" a dezvoltat o întreprindere socială, un centru de recuperare medicală în cadrul căruia oferă servicii specializate de recuperare medicală în afecțiuni reumatologice, balneologice, ortopedice, post-traumatice sau neurologice, efectuate atât în cadrul centrului special amenajat și dotat, cât și la domiciliul clienților, în funcție de gradul de dependență al acestora, servicii ce conduc la ameliorarea stării de sănătate sau vindecarea persoanelor cu afecțiuni cronice, invalidante ori predispușe la apariția acestor boli.

Un pachet de servicii oferit de centrul medical include: o consultație medicală de specialitate și 10 ședințe de recuperare. Pentru aceste servicii Casa de Asigurări de Sănătate decontează 150 lei (10 lei pentru consultație și 140 lei pentru ședințele de recuperare). Pacienții



au posibilitatea de a solicita aceste servicii și contra cost (1 pachet de servicii de recuperare la domiciliu costă 500 de lei). Un pacient are dreptul la 2 pachete de recuperare decontate de Casa de Asigurări de Sănătate pe an. Fundația a făcut demersurile necesare pentru încheierea unui contract cu Casa de Asigurări de Sănătate în vederea decontării serviciilor oferite.

Unele dintre oportunitățile întreprinderii sociale sunt gradul din ce în ce mai crescut al educației pentru sănătate în rândul populației și adresabilitatea crescută la serviciile medicale. Creșterea ponderii populației vârstnice duce la o cerere crescută de servicii care să rezolve problematica specifică afecțiunilor lor. Astfel, centrul medical de recuperare are drept piață țintă principală pensionarii, peste 60 de ani, cu 1-3 persoane în gospodărie. Aceștia apelează la servicii de fizioterapie o dată la 6 luni sau o dată pe an, la recomandarea medicului de familie.

În prezent în Municipiul Iași sunt acreditate 23 de centre de fizioterapie, iar avantajul competitiv al Centrului de recuperare medicală Vovidenia este, pe lângă sediul în centrul orașului și accesibilitatea sa, faptul că va pune la dispoziția clienților posibilitatea de a beneficia de serviciile de recuperare nu doar la sediu, ci și la domiciliu, opțiune ce nu este inclusă în oferta existentă la momentul cercetării pieței.

Prin achiziționarea unor echipamente performante și datorită personalului specializat, Fundația furnizează servicii de o înaltă calitate ce se adresează atât clienților cu venituri reduse, cât și celor cu venituri mai mari.

Costurile privind echipamentele de producție, pregătirea profesională a angajaților, precum și o parte din costurile salariale sunt acoperite din Fondul Social European prin intermediul Federației Filantropia. Fundația Solidaritate și Speranță cu sprijinul Mitropoliei Moldovei și Bucovinei a pus la dispoziție resursele umane necesare dezvoltării acestei întreprinderi sociale, sediul acesteia precum și resurse financiare pentru acoperirea pierderilor operaționale acumulate până în momentul atingerii pragului de rentabilitate. Conform analizei financiare, acesta urmează a fi atins după primul an de activitate.

Principalele amenințări la care este expusă întreprinderea socială a Fundației "Solidaritate și Speranță" sunt apariția de taxe suplimentare sau mărirea taxelor existente pentru furnizarea de astfel de servicii. Acestea ar putea determina creșterea tarifelor pentru serviciile furnizate dacă nu se iau alte măsuri în timp util. Fundația va urmări în mod constant schimbările legislative care apar pentru a putea contracara efectele negative ale acestora.

Întreprinderea socială este în concordanță și chiar sprijină misiunea organizației atât prin serviciile oferite menite să îmbunătățească starea de sănătate a clienților, cât și prin integrarea pe piața muncii a 5 persoane dezavantajate. Mai mult, aceasta se clădește pe baza experienței Centrului de asistență socială și îngrijire la domiciliu care furnizează servicii specializate încă din 2004.

Obiective

Prin deschiderea Centrului de Recuperare Medicală "Vovidenia", Fundația "Solidaritate și Speranță" își propune să atingă următoarele obiective:

- Obiective sociale: pregătirea și integrarea pe piața muncii a 5 persoane defavorizate, beneficiari ai Fundației; sprijinirea serviciilor de îngrijire socio-medicală derulate în beneficiul vârstnicilor și a persoanelor afectate de boli cronice invalidante; dezvoltarea activităților și a programelor sociale derulate de fundație în beneficiul comunității, în 5-6 ani, centrul de recuperare medicală Vovidenia se va extinde, oferind servicii specializate de recuperare neuro-motorie pentru copii.
- Obiective financiare: în 2-3 ani, întreprinderea socială va fi capabilă să se autofinanțeze.

4.2. Analiza financiară

Obiectivul analizei financiare este să determine profitul potențial al afacerii și cât de probabil este ca prin afacere să fie atinse obiectivele financiare. Planul financiar este domeniul în care ONG-urile se simt cele mai nesigure. Identificarea costurilor fixe și a celor variabile, stabilirea prețului/tarifului corect, determinarea pragului de rentabilitate, realizarea unor previziuni financiare realiste sunt noțiuni comune în mediul de afaceri, dar mai puțin cunoscute mediului ONG.

Schimbarea mentalității de la servicii oferite gratuit la furnizarea de servicii contracost către un anumit public țintă a fost o reală provocare, căreia Fundația Solidaritate și Speranță a reușit să-i facă față prin eforturile susținute depuse de echipă pentru a înțelege și aplica corespunzător noile concepte și instrumente prezentate de către NESsT în etapa de planificare a întreprinderii sociale. Metodologia NESsT oferă instrumente și exerciții adaptate ONG-urilor, facilitând înțelegerea acestor noi concepte și aplicarea lor corectă.

4.2.1. Cine face calculele financiare?

Deși este util ca persoana care se ocupă de partea financiară a planului de afaceri să aibă cunoștințe în domeniu, această secțiune nu trebuie realizată independent de celelalte. Analiza financiară reprezintă o parte integrată a planului de afaceri și trebuie să fie corelată cu toate informațiile prezentate în acest document. Spre exemplu, la identificarea costurilor fixe și variabile se iau în considerare informațiile prezentate în partea de operațiuni și management, stabilirea prețului se face pe baza studiului de piață, iar pragul de rentabilitate trebuie să corespundă atât capacității de producție, cât și puterii de absorbție a pieței. Astfel, chiar dacă responsabilitățile privind diferitele secțiuni ale planului de afaceri pot fi împărțite membrilor echipei, în final documentul trebuie să fie unitar.

În cadrul Fundației Solidaritate și Speranță, responsabilitatea realizării calculelor financiare a revenit Simonei Atudorei, contabilă-șefă a Fundației, însă aceasta a colaborat îndeaproape cu coordonatoarea întreprinderii sociale, Viorica Ianău. Aceasta din urmă s-a asigurat că informațiile prezentate în secțiunea analiză financiară și previziuni sunt în concordanță cu toate aspectele discutate în planul de afaceri și că reflectă o analiză realistă a nevoilor operaționale și a condițiilor pieței.

4.2.2. Etapele analizei financiare

Această etapă a planificării întreprinderii sociale este compusă din trei faze importante ale analizei financiare: costuri inițiale, analiza pragului de rentabilitate și previziunile financiare. Acestea ajută la determinarea gardului de viabilitate al afacerii și la luarea unei decizii privind pașii următori.

Costuri inițiale

Costurile inițiale reprezintă totalitatea costurilor necesare înainte de a deschide o afacere. Întrebarea principală în această etapă este de câți bani este nevoie pentru a începe afacerea. De obicei, costurile se pot estima relativ ușor cu condiția de a realiza o cercetare riguroasă. Acestea costuri includ în mod normal: echipament hardware și software, dezvoltare de website, timpul angajaților pe perioada demarării afacerii etc. O campanie publicitară mare care să anunțe deschiderea afacerii este un cost inițial, dar plata regulată în fiecare lună a unui anunț în ziar nu este.

Un buget inițial clar și realist poate ajuta organizația să decidă dacă această afacere este viabilă. Identificarea acestor sume de bani necesare începerii afacerii este esențială, deoarece multe întreprinderi sociale eșuează datorită lipsei de capital. Dacă aceste costuri inițiale sunt prea mari, se poate lua în considerare renunțarea la afacere. Acest buget ajută și la strângerea de fonduri, deoarece arată clar de câți bani este nevoie și cât va investi organizația în afacere.

Într-o fază incipientă, în etapa de fezabilitate, Fundația Solidaritate și Speranță a estimat costurile inițiale pe baza unor informații minime obținute într-un timp relativ scurt, urmând ca în etapa planului de afaceri să dedice mai mult timp și resurse acestei secțiuni, realizând un studiu amănunțit privind prețurile pieței pentru echipamentele necesare și celelalte costuri inițiale. Totodată, în urma feedback-ului primit de la evaluatorii NESsT, în etapa de fezabilitate organizația a determinat perioada necesară demarării afacerii pentru a putea calcula cu o mai mare acuratețe costurile inițiale și a inclus o descriere pentru fiecare cheltuială pentru a putea determina gradul de realism al estimărilor realizate (de ex: tipurile de echipamente și prețul lor mediu pe piață).

Astfel, Fundația Solidaritate și Speranță a identificat costuri inițiale în valoare de 25.450 lei, sumă care ar acoperi cheltuieli precum: echipamente, utilități și salarii pe perioada demarării afacerii, inventar inițial, birotică, consumabile, materiale publicitare, asigurare de malpraxis, combustibil și o rezervă pentru cheltuieli neprevăzute.

Una dintre observațiile evaluatorilor în această etapă a fost referitoare la lipsa cheltuielilor privind renovările. În general, în cazul anumitor servicii, precum și cele de recuperare medicală furnizate de Fundația Solidaritate și Speranță, există prevederi stricte privind spațiul de desfășurare al activității. Afacerile care furnizează astfel de servicii implică, de obicei, costuri inițiale ridicate pentru amenajarea corespunzătoare cerințelor legale. Însă, în cazul de față, spațiul de desfășurare

al activității dat în folosință de către fundație respectă deja toate cerințele legale pentru obținerea autorizației de funcționare.

Pentru acoperirea costurilor inițiale, Fundația a identificat încă de la început posibile surse de finanțare astfel: finanțări interne / externe, Fundația Solidaritate și Speranță, Consiliul Local prin Direcția de Asistență Comunitară, Mitropolia Moldovei și Bucovinei, sponsori, Fondul Social European, prin Federația Filantropia.

Pragul de rentabilitate

Scopul analizei pragului de rentabilitate este de a înțelege care este volumul vânzărilor necesar pentru a acoperi cheltuielile de funcționare într-o anumită perioadă de timp, câte produse sau servicii trebuie vândute. Cu alte cuvinte, câți bani trebuie să intre pentru a acoperi exact ieșirile de numerar. Acesta este punctul zero, când nu există nici profituri și nici pierderi. Acest calcul important ajută la determinarea gradului de viabilitate al afacerii și la estimarea în mare a duratei după care această afacere va genera profit. Majoritatea întreprinderilor sociale cu care NESsT lucrează au nevoie cel puțin 2-3 ani pentru a deveni rentabile. Odată obținute aceste informații, trebuie consultat planul strategic al organizației pentru a verifica dacă organizația va fi sau nu capabilă să susțină afacerea până când aceasta devine rentabilă. În acest punct trebuie luată o decizie. Această analiză este relevantă numai dacă este efectuată ținând cont de rezultatele studiului de piață, astfel încât prețurile și cantitatea ce poate fi vândută să poată fi estimate cât mai realist.

Un prim pas pentru determinarea pragului de rentabilitate a fost pentru Fundația Solidaritate și Speranță identificarea unității de produs. Fundația a întâmpinat dificultăți în stabilirea unei unități de produs dat fiind faptul că în cadrul centrului de recuperare medicală există o paletă mai largă de proceduri ce pot fi realizate. Pentru a adopta o abordare unitară, la sugestia consultanților NESsT și pe baza cercetării pieței și a practicii urmărite de concurenți, s-a stabilit drept unitate pachetul de servicii de recuperare medicală, o unitate care înglobează un set de proceduri cu care se lucrează pe piață. Un pachet de servicii de recuperare constă în: 1 consultație medicală de specialitate pentru stabilirea diagnosticului și 10 ședințe de recuperare. O ședință cuprinde 4 proceduri cu o durată de 45-50 minute. S-au luat în considerare două unități pentru calculul costurilor: pachetul de servicii oferit în cadrul centrului medical și pachetul de servicii oferit la domiciliul clientului.

Pasul următor a fost identificarea și estimarea costurilor fixe și variabile. În urma unui studiu detaliat, Fundația Solidaritate și Speranță a reușit să estimeze cu acuratețe costurile fixe lunare și costurile variabile unitare.

Una din provocările de care s-au izbit cei de la Iași a fost identificarea costurilor de implementare în cele două mari categorii de costuri – fixe și variabile - care sunt relevante pentru calcularea pragului de rentabilitate. În această întreprindere socială apar costuri cu salariile ce țin de ambele categorii: medicul, plătit în funcție de numărul de consultații, este, financiar vorbind, o cheltuială variabilă, în timp ce kinetoterapeutul, angajat al Fundației, reprezintă o cheltuială fixă.

Ținând cont de toate nevoile operaționale ale Centrului de Recuperare Medicală "Vovidenia", au fost identificate următoarele costuri:

- costuri fixe lunare în valoare de 5 563 lei (costuri cu personalul, utilități, telefon, birotică, publicitate)
- costuri variabile pentru pachetul de servicii furnizat la sediu în valoare de 35 lei (costuri materiale directe - role hârtie, costuri cu personalul-consultația de specialitate)
- costuri variabile pentru pachetul de servicii furnizat la domiciliu în valoare de 65 lei (costuri materiale directe -role hârtie, costuri cu personalul- consultația de specialitate, combustibil)

Următorul pas este stabilirea prețului/tarifului. În general este unul dintre cei mai dificili pași, deoarece nu este o știință exactă! Există diverse moduri de a alege un preț corespunzător, însă un rol esențial îl are monitorizarea pieței și reacția clientului întreprinderii sociale. Un aspect important este faptul că de multe ori clienții percep un produs sau serviciul în mod diferit pe baza prețului acestuia. Dacă în cazul produselor regula generală este că un preț mai scăzut atrage mai mulți clienți, în cazul serviciilor un tarif scăzut poate pune la îndoială calitatea acestora. De aceea este bine ca prețul să fie corelat cu datele obținute din analiza pieței și să fie la un nivel care să permită funcționarea întreprinderii. Prețul trebuie să permită cel puțin acoperirea cheltuielilor. În mod ideal, acesta trebuie să includă și o marjă de profit.

În această etapă, Fundația Solidaritate și Speranță a trebuit să răspundă la următoarele întrebări: care este tariful mediu practicat pe piață? cât ar fi dispus un client să plătească pentru un pachet de servicii? Aceste informații au fost obținute în urma studiului pieței în cadrul căruia Fundația a cercetat foarte bine concurența (tarife practicate, număr mediu de pacienți pe an, servicii oferite, dotarea cabinetelor etc.) și grupul țintă. Corespunzător datelor obținute, tariful a fost stabilit astfel: pentru pachetul de servicii furnizat la sediu 150 lei, iar pentru cel furnizat la domiciliu 500 lei.

Având costurile fixe și variabile și prețul pentru cele două categorii de servicii, Fundația Solidaritate și Speranță a trecut mai departe la determinarea volumul vânzărilor necesar atingerii pragului de rentabilitate. În urma calculelor realizate, s-a constatat că pentru a acoperi cheltuielile ocazionale, întreprinderea socială trebuie să vândă lunar 4 pachete de servicii la sediu și 10 pachete de servicii la domiciliu. Vânzarea unui număr mai mare de pachete de servicii decât cele menționate va duce la înregistrarea unui profit ce urmează a fi direcționat către programele sociale ale Fundației. Studiul pieței arată că există potențial pe piața pentru atragerea numărului minim de clienți pe lună, iar Fundația estimează ca va reuși să atingă pragul de rentabilitate încă din primul an de activitate.

Previziuni financiare

Ținând cont de sugestiile primite de la echipa de consultanți NESsT, Fundația Solidaritate și Speranță a folosit în realizarea previziunilor financiare informațiile

obținute în urma analizei de piață (vânzările medii anuale ale concurenților și fluctuația acestora pe parcursul unui an, dimensiunea pieței țintă, preferințele clienților privind perioada de tratament).

A fost o reală provocare pentru fundație să obțină informațiile legate de concurență și mai ales să estimeze dimensiunea pieței. Estimarea dimensiunii pieței țintă s-a făcut prin identificarea centrelor de diagnostic (clinici de specialitate, cabinete individuale de medicina de familie) și solicitarea eliberării unei baze de date cu numărul de pacienți raportați în anul anterior pe fiecare afecțiune care necesită recuperare medicală. Nu s-a reușit decât obținerea listei de la principala clinică de recuperare din localitate și câteva cabinete individuale de medicină de familie. Estimarea dimensiunii pieței țintă a necesitat un consum ridicat de resurse (implicarea multor persoane din echipa un timp îndelungat pentru multiple deplasări pe teren), însă informațiile obținute au stat la baza estimării vânzărilor și determinării gradului de viabilitate al afacerii.

Pe lângă aceste aspecte, în estimarea vânzărilor s-au luat în considerare și eforturile depuse pentru promovarea serviciilor. În cadrul întreprinderii sociale sunt angajate două persoane pentru realizarea unei promovări eficiente cu ajutorul pliantelor și afișelor în centrele de diagnostic pentru pacienții care necesită terapie de recuperare și la medicii de familie din localitate și din împrejurimi. Aceștia din urmă joacă un rol cheie în strategia de promovare a centrului medical, ei fiind cei care recomandă și fac trimeri către servicii de recuperare medicală. De aceea, una din componentele planului de comunicare este atragerea a cât mai multor colaboratori din rândul medicilor de familie.

Următorul pas după estimarea vânzărilor a fost determinarea costurilor ocazionate de activitatea desfășurată. Pornind de la nevoile operaționale ale centrului medical determinate pe baza experienței organizației în furnizarea de servicii similare, Fundația Solidaritate și Speranță a reușit să identifice și să estimeze toate cheltuielile întreprinderii sociale împărțindu-le în două categorii: cheltuieli legate direct de furnizarea serviciilor și cheltuieli operaționale.

Chiar dacă este evident, una din cele mai uzuale capcane în care organizațiile nonprofit intră este faptul că analizează numai procentul venitului pe care afacerea îl generează. O afacere care generează 30% din veniturile organizației poate fi considerată o afacere de succes, dar fără informații despre costuri, această informație este practic inutilă. Chiar dacă afacerea poate aduce mulți bani, dacă și costurile sunt mari, s-ar putea să nu merite dezvoltarea afacerii! Pe baza analizei financiare realizate de către Fundația Solidaritate și Speranță, evaluatorii NESsT sunt încrezători în potențialul acestei întreprinderii sociale în atingerea obiectivelor financiare. Conform previziunilor financiare, în 2-3 ani aceasta va putea genera venituri pentru asigurarea continuității și dezvoltării proiectelor sociale ale Fundației.

4.3. Concluzii și lecții învățate

Întreprinderea socială are nu doar obiective sociale, ci și obiective financiare, iar atingerea acestora din urmă reprezintă cea mai mare provocare cu care se confruntă ONG-urile. Pe parcursul planificării întreprinderii sociale, trebuie analizată foarte bine capacitatea acesteia de a genera venituri cel puțin suficiente pentru acoperirea cheltuielilor. Este esențial ca analiză financiară să fie pregătită cu atenție și în detaliu, pentru a fi sigur că această afacere își va atinge obiectivele financiare. Chiar dacă estimarea previziunilor financiare nu este o știință exactă și nu pot fi realizate cu acuratețe, procesul de planificare este esențial pentru cunoașterea afacerii ce urmează a fi lansată. Trebuie înțeleasă foarte bine întreprinderea socială în ansamblul ei, iar o planificare riguroasă permite identificarea rapidă a ajustărilor ce pot fi făcute în cazul unor schimbări în datele inițiale.

Prin eforturile susținute depuse în etapa de planificare, Fundația Solidaritate și Speranță a reușit să depășească dificultățile inerente întâmpinate în acest proces (obținerea informațiilor privind concurența, estimarea pieței țintă, stabilirea unui preț corespunzător nivelului pieței și capacității de plată a grupului țintă, calculul pragului de rentabilitate etc.). Astfel, analiza financiară realizată are la bază argumente reale și concrete ce confirmă viabilitatea afacerii și consolidează decizia organizației de a merge mai departe în etapa de incubare.

Concluzii finale

Rolul întreprinderilor sociale în rezolvarea unor probleme sociale nu mai este doar o presupunere, ci o certitudine. Însă aceasta nu este o premisă a oricărei inițiative în domeniu. Dezvoltarea unei întreprinderi sociale sustenabile și cu impact real necesită eforturi susținute, o echipă dedicată și o planificare atentă a tuturor detaliilor afacerii. Existența unor resurse financiare pentru acoperirea investițiilor inițiale nu garantează succesul întreprinderii sociale și nici entuziasmul echipei. Acestea trebuie suplinite de o planificare foarte atentă, realistă și argumentată prin: identificarea în detaliu a nevoilor operaționale ale activității ce urmează a fi dezvoltate; realizarea unui studiu de piață pentru a determina dacă produsele sau serviciile corespund unor nevoi reale, dacă potențialii clienți sunt dispuși să plătească pentru ele și cât; realizarea unor calcule financiare pentru a putea stabili corect prețul produselor/ serviciilor, și bugetul de start-up, identificarea acurată a tuturor costurilor de implementare, calculul pragului de rentabilitate și realizarea unor previziuni financiare corespunzătoare rezultatelor studiului de piață. Mai exact, realizarea unui studiu de fezabilitate și/sau a unui plan de faceri este o parte deosebit de importantă a etapei premergătoare lansării întreprinderii sociale. Acestea vă vor ajuta să identificați la timp posibilele riscuri la care este supusă întreprinderea socială, evitând astfel investirea unor resurse și așa limitate într-o inițiativă cu mici șanse de succes.

Planificarea prealabilă reprezintă poate etapa cea mai importantă din cadrul procesului de pregătire și de creare a unei întreprinderi. Multe dintre deciziile strategice cele mai importante sunt luate în cadrul acestei etape de început a procesului. De asemenea, multe obstacole cu care se confruntă liderii organizațiilor non-profit mai târziu, în cadrul etapei de incubare, pot fi evitate dacă aceste aspecte sunt anticipate și abordate în cursul etapei de planificare prealabilă.¹³

Dezvoltarea unei întreprinderi sociale reprezintă o provocare pentru ONG-uri, însă studiile de caz prezentate în această publicație demonstrează că aceasta poate fi depășită. Entuziasmul și optimismul cu care se pornește la drum trebuie acompaniat de un spirit analitic și un grad sporit de realism. Adoptarea principiilor antreprenoriale se poate face în pași mărunți pentru o înțelegere corectă. Dacă acest lucru este asumat încă de la început și nu se sare peste nici un pas, se reduc semnificativ riscurile la care poate fi expusă întreprinderea socială odată lansată.

13 Pe locuri, fiți gata... Pornind pe drumul spre autofinanțare, NESST, 2007.

Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane
2007-2013

Axa Prioritară 6 „Promovarea Incluziunii Sociale”

Domeniul de Intervenție 6.1 „Dezvoltarea Economiei Sociale”

Titlul proiectului: „Întreprinderi sociale pentru incluziune socială”

Editorul materialului: NESsT Europe

Data publicării: iulie 2011

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

Copyright © 2011 NESsT

A nu se multiplica, distribui sau cita fără acordul scris al NESsT sau al
partenerilor săi, Federația Filantropia și Patriarhia Română.

