



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE

Investește în oameni!

Elemente ale standardului ocupațional

„Antreprenor în economie socială”

(în curs de dezvoltare)

Lista unităților de competență

Unități de competență cheie

- Unitatea 1: Comunicare în limba oficială
- Unitatea 2: Comunicare în limbi străine
- Unitatea 3: Competențe de bază în matematică, știință și tehnologie
- Unitatea 4: Competențe informatice
- Unitatea 5: Competența de a învăța
- Unitatea 6: Competențe sociale și civice
- Unitatea 7: Competențe antreprenoriale
- Unitatea 8: Competența de exprimare culturală

Unități de competență generale

- Unitatea 1: Aplicarea normelor de sănătate și securitate în muncă
- Unitatea 2: Aplicarea normelor de protecție a mediului
- Unitatea 3: Menținerea unor relații de muncă etice

Unități de competență specifice

- Unitatea 1: Realizarea studiului de fezabilitate
- Unitatea 2: Elaborarea planului de afaceri
- Unitatea 3: Gestionarea afacerii
- Unitatea 4: Elaborarea proiectului social al afacerii
- Unitatea 5: Gestionarea activității sociale
- Unitatea 6: Promovarea antreprenorialului social
- Unitatea 7: Reprezentarea organizației în relațiile externe



Proiectul „Economia socială – model inovator pentru promovarea incluziunii active a persoanelor defavorizate”, cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013, este implementat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale, prin Compartimentul de Incluziune Socială, în parteneriat cu ENSIE – Rețeaua europeană de întreprinderi de inserție socială (Belgia), Bernard Brunhes International (Franța), Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă, Integra România - Oradea, Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului - Sector 1 București, Direcția de Asistență Socială Comunitară Timișoara și Primăria Piatra Neamț, în perioada noiembrie 2008 – octombrie 2011.

Detalierea unităților de competență specifice

1. Realizarea studiului de fezabilitate

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Identifică nevoile sociale	1.1. Nevoile sociale sunt identificate prin consultarea membrilor comunității; 1.2. Nevoile sociale sunt identificate respectând principiile egalității de șanse și incluziunii sociale; 1.3. Nevoile sociale sunt identificate respectând principiile etice; 1.4. Nevoile sociale sunt identificate promovând economia de proximitate.	Nevoile sociale sunt identificate prin cooperare; empatie; deschidere; optimist; cu orientare către soluții; rigurozitate; creativitate; inovație; încredere.
2. Identifică oportunitățile de piață	2.1. Oportunități de piață sunt identificate răspunzând nevoilor sociale; 2.2. Oportunități de piață sunt identificate conform studiilor de piață; 2.3. Oportunități de piață sunt identificate în funcție de rezultatele analizei SWOT.	Oportunitățile de piață sunt identificate cu realism și focalizare pe probleme reale.
3. Conturează ideea de afacere	3.1. Ideea de afacere este conturată în funcție de nevoile sociale; 3.2. Ideea de afacere este conturată în funcție de oportunitățile identificate; 3.3. Ideea de afacere este conturată în strânsă corelare cu specificul (natura) comunității	Ideile de afaceri sunt conturate clar și sunt definite și specific și creativ.
4. Supune dezbaterilor ideile de afaceri	4.1. Ideile de afaceri sunt supuse dezbaterilor consultând membrii implicați din comunitate; 4.2. Ideile de afaceri sunt supuse dezbaterilor folosind criterii măsurabile și obiective; 4.3. Ideile de afaceri sunt supuse dezbaterilor în medii diferite; 4.4. Ideile de afaceri sunt supuse dezbaterilor într-un context apropiat de condiții reale.	Supunerea ideilor de afacere dezbaterilor se realizează având capacitate analitică și raționament logic și discernământ.
5. Alege ideea de afacere	5.1. Ideea de afacere este aleasă respectând criteriile de selecție; 5.2. Ideea de afacere este aleasă astfel încât să contribuie la rezolvarea unora din nevoile sociale identificate; 5.3. Ideea de afacere este aleasă oferind cel mai bun cost de oportunitate	Alegerea ideii de afacere se realizează prin gândire convergentă și capacitate de analiză și sinteză.
<p>Contexte: Activitatea de realizare a studiilor de fezabilitate se realizează în comunitate</p>		
<p>Gama de variabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - contextul socio-demografic: se referă la structura populației în funcție de caracteristicile demografice și realitățile sociale - strategia de dezvoltare locală se referă la (documente, analize și planificări ale autorităților sau ale comunității, ce privesc dezvoltarea socio-economică) - analiza mediului extern apropiat și îndepărtat - analiza cercetărilor de piață - metoda observării directe, interviul; focus grup; plimbare de conștientizare - SWOT – analiza punctelor tari, punctelor slabe, oportunităților și riscurilor - Cost de oportunitate: <ul style="list-style-type: none"> o valoarea celei mai bune dintre posibilitățile evaluate o permite orientarea spre afacerea cu cel mai mare impact economic și social 		<p>Nevoile sociale ale unei persoane pot fi definite ca nevoile de formare și menținere a unor relații cu semenii. Indiferent dacă aceste relații implică familia, colegii de muncă, superiorii, ele influențează deciziile acelei persoane legate de carieră, obiectivele și valorile proprii, pe măsură ce caută acceptarea și aprobarea celor din jur. Nevoile sociale includ: dorința de a fi membru al unui grup social (acceptat de acesta), de a colabora cu colegii de muncă, de a participa și a se bucura de activități sociale.</p>
<p>Cunoștințe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - privind organizarea administrativă a comunității locale; - aritmetice; - specifice produselor/serviciilor testate; - despre metode creative de identificare a ideilor de afaceri; - privind modalitatea de evaluare pe baza unor criterii obiective; - privind mediul de afaceri din zona vizată. - privind nevoile sociale ce necesită ajutor; - de marketing. 		

2. Elaborarea planului de afaceri

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Analizează mediul extern de piață	1.1. Mediul extern de piață este analizat în detaliu fructificând la maxim resursele limitate ale întreprinderii și oportunitățile oferite de piață; 1.2. Mediul extern de piață este analizat folosind instrumente specifice cercetării de piață și de planificare; 1.3. Mediul extern de piață este analizat având în vedere atât mediul extern apropiat cât și cel îndepărtat; 1.4. Mediul extern de piață este analizat urmărind evoluția pieței sau tendințele pieței în sectorul vizat.	Mediul extern de piață este analizat cu rigurozitate având capacitate de identificare a nișelor/ oportunităților de piață. Mediul extern de piață este analizat din proprie inițiativă și având capacitate de decizie și acțiune rapidă. Mediul extern de piață este analizat sintetic.
2. Realizează planificarea strategică	2.1. Planificarea strategică se realizează fructificând la maxim resursele limitate ale întreprinderii și oportunitățile oferite de piață; 2.2. Planificarea strategică se realizează încadrându-se în timp; 2.3. Planificarea strategică se realizează utilizând instrumente specifice de planificare.	Planificarea strategică se realizează cu atenție; seriozitate; rigurozitate. Planificarea strategică se realizează asumându-și riscurile răspunderii. Planificarea strategică se realizează având capacitate de adaptare.
3. Prioritizează activitățile	3.1. Activitățile se prioritizează în funcție de importanța lor; 3.2. Activitățile se prioritizează în dezvoltarea planului de afaceri sau pentru implementarea planului de afaceri; 3.3. Activitățile se prioritizează respectând etapele stabilite în planificarea strategică.	Activitățile se prioritizează cu rigurozitate și capacitate de selecție a informației; Activitățile se prioritizează cu realism și capacitatea de gestionare a resurselor. - Activitățile se prioritizează cu realism și capacitate de previzionare a unor posibile situații.
<p>Contexte: Prin mediul extern al întreprinderii se înțelege ansamblul factorilor externi aceștia, factori a căror existență este susceptibilă de a-i influența comportamentul și performanțele sale, afectând-o într-un fel sau altul. Deoarece impactul poate fi direct (acțiunile concurenței) sau indirect (schimbări generale în climatul de afaceri), analiza mediului extern trebuie realizată în două contexte diferite: contextul concurențial (mezomediul), generat de elemente aflate în imediata vecinătate a organizației și caracterizat prin posibilități sporite de influențare a acesteia, respectiv contextul general (macromediul), mai îndepărtat și cu posibilități mai reduse de influență asupra întreprinderii.</p>		
<p>Gama de variabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - grupul țintă îl constituie comunitatea geografică de interes și de apartenență comună; - analiza SWOT aplicată calității; - portofoliul calității; standardele de calitate; - planificarea strategică: Analiză (analiza SWOT, analiza cauză - efect, analiza relațiilor, brainstorming); Planificare (ciclul PDCA, obiective, analiza problemelor potențiale, măsuri preventive și plan de contingență, modalități de planificare); Control (planificarea jaloanelor, delegare, supervizare, monitorizare, evaluare); Performanță (abordări, măsurarea performanței, organizarea firmei; time management; managementul situațiilor de criză) - instrumente specifice planificării (SWOT, Gant); - tipuri de resurse existente într-o întreprindere (resursele umane, financiare, tehnologice, materiale, informaționale, resursa timp) <p>Etapele planului de afaceri</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definirea scopului planului de afaceri 2. Stabilirea tipului de plan de afaceri necesar 3. Desemnarea responsabilităților (cine este însărcinat cu redactarea planului de afaceri) 4. Stabilirea cuprinsului 5. Documentarea 6. Redactarea propriu-zisă 7. Revizuirea și corectarea planului de afaceri 		
<p>Cunoștințe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instrumente folosite în procesul de planificare; - tehnici și instrumente de analiză a mediului extern și a pieței; - procesul de planificare a activităților - metode sau condiții de priorizare a activităților 		

3. Gestionarea afacerii

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Înregistrează juridic structura de economie socială	1.1. Structură de economie socială este înregistrată conform cu prevederile legale în vigoare; 1.2. Structură de economie socială este înregistrată respectând procedurile de înregistrare; 1.3. Structură de economie socială este înregistrată juridic și fiscal parcurgând toate etapele necesare	Înregistrarea juridică a structurii de economie socială se realizează responsabil, rigurozitate, creativitate cu respectarea normelor legale și a procedurilor în vigoare;
2. Gestionează actele și documentele	2.1. Actele și documentele se gestionează respectând prevederile legale; 2.2. Actele și documentele se gestionează ținând cont de normele și procedurile stabilite; 2.3. Actele și documentele se arhivează conform normelor în vigoare.	Actele și documentele se redactează cu atenție. Actele și documentele se clasifică și ordonează cu îndemănare. Actele și documentele se completează clar și corect.
3. Gestionează resursele	3.1. Resurse se gestionează în funcție de tipul afacerii sau de obiectul de activitate; 3.2. Resurse se gestionează respectând reglementările legale; 3.3. Resurse se gestionează respectând principiile etice.	Gestionarea resurselor se realizează eficient. Gestionarea resurselor se realizează cu atenție și spirit antreprenorial. Gestionarea resurselor se realizează având capacitatea de a atrage noi resurse.
4. Rezolvă problemele apărute	4.1. Probleme apărute sunt rezolvate --- astfel încât să conducă la o folosire eficientă a resurselor; 4.2. --- în scopul îndeplinirii obiectivelor; 4.3 --- respectând principiile etice; 4.4. --- respectând normele legale în vigoare; 4.5. --- cu respectarea reglementărilor interne stabilite; 4.6. --- urmărind îndeplinirea obiectivelor cu resurse minime; 4.7. -- - ținând cont de resursele existente.	Probleme apărute se rezolvă prin analiza corectă și decizii eficiente, adaptabilitate; Probleme apărute se rezolvă cu operativitate și spirit analitic.
5. Coordonează activitățile afacerii	5.1. Activitățile afacerii sunt coordonate prin delegarea de atribuții; 5.2. Activitățile afacerii sunt coordonate cu respectarea reglementărilor interne stabilite; 5.3. Activitățile afacerii sunt coordonate urmărind îndeplinirea obiectivelor cu resurse minime; 5.4. Activitățile afacerii sunt coordonate ținând cont de resursele existente.	Activitățile afacerii se coordonează prin implicare directă sau delegarea responsabilităților; capacitatea de a coordona; Coordonarea activităților afacerii se realizează și prin supervizarea activităților colaboratorilor; Coordonarea activităților afacerii se realizează pe baza prelucrării informațiilor;
6. Evaluează performanțele personalului.	6.1. Performanțele personalului sunt evaluate conform procedurilor interne; 6.2. Performanțele personalului sunt evaluate respectând principiile de transparentă; 6.3. Performanțele personalului sunt evaluate obiectiv.	Performanțele personalului se evaluează cu obiectivitate, politețe, respect și discernământ;
7. Selectează personalul	7.1. Personalul este selectat având în vedere specificațiile de personal; 7.2. Personalul este selectat cu respectarea procedurilor interne de evaluare; 7.3. Personalul este selectat pe baza principiului egalității de șanse.	Selectarea personalului se realizează cu atenție pe baza fișei de post și specificațiile de personal; Selectarea personalului se realizează cu profesionalism; Selectarea personalului se realizează cu responsabilitate și selecta candidații.
8. Gestionează riscurile	8.1. Riscurile sunt gestionate astfel încât să se reducă impactul negativ asupra activității 8.2. Riscurile sunt gestionate conform procedurii de management al riscurilor 8.3. Riscurile sunt gestionate pe baza planului de activități	Riscurile se gestionează responsabil având capacitatea de a le preziona

Contexte:

Își desfășoară afacerea în context organizațional și în exteriorul organizației

Gama de variabile:

- Afacerea se referă la o activitate care aduce profit economic, capabil să susțină o altă afacere cu caracter social
- Prin organizație se înțelege: întreprindere de economie socială, de orice tip reglementat de legislația în vigoare
- Tipuri de resurse (umane, materiale, financiare)
- Probleme ce pot apărea în gestionarea unei afaceri: sărăcia, lipsa de informații, lipsa unui cadru legislativ și a normelor metodologice, lipsa resurselor financiare și a resurselor umane calificate
- Delegarea atribuțiilor (Anumite competențe, care țin de "nucleul" activității manageriale, nu pot fi delegate. Astfel, aspectele referitoare la angajări, concedieri, promovări, evaluarea performanței angajaților, buget sau plan de dezvoltare sunt responsabilitatea exclusivă a managerului. Se pot delega: sarcinile de rutină, care includ, dar nu se limitează la: rapoarte în formă preliminară și prelucrarea datelor pe care acestea se bazează, identificarea de probleme și sugestii practice pentru rezolvarea acestora, menținerea contactelor cu clienții și furnizorii etc.); coordonarea include delegarea atribuțiilor, supervizarea și monitorizarea personalului;
- Luarea deciziilor în condiții de criză
- Proceduri interne de evaluare a personalului autoevaluare, chestionare de evaluare și urmărirea îndeplinirii sarcinilor din fișa de post
- Implicarea echipei în atingerea obiectivelor depinde de caracteristicile echipei, structura, coeziunea, conformitatea, poziția, mărimea, rolurile, leadership (conducerea), structură
- Tehnici de recrutare (Recrutarea și selecția sunt subcomponente ale procesului de recrutare și selecție de personal. Calitatea acestui proces depinde de modul în care se realizează: analiza postului; fișa postului; specificația de personal; analiza CV-urilor; pregătirea interviurilor; alegerea și adaptarea testelor specifice la situațiile reale. Lista restrânsă se stabilește după validarea CV-urilor primite, în raport cu criteriile de specificație. Pentru buna desfășurare a procesului mai sunt necesare: compararea specificațiilor postului cu experiența și aptitudinile celui care va fi angajat; judecarea candidaților după realități nu după aparențe; atragerea unui număr suficient de candidați calificați; alegerea unor tehnici adecvate și a unor modalități de aplicare. Pentru a fi motivați angajații trebuie să fie pregătiți și să știe ce așteptări are organizația. Pentru recrutare există trei tipuri de agenți externi: agențiile de plasare; experții în probleme de selecție; experții în probleme de depistare a candidaților. Interviu de selecție, componentă subiectivă a activității de selecție, este corelat cu componenta obiectivă a activității de selecție (setul de teste): de competență; de personalitate; analogice etc. Tehnicile de recrutare și selecție sunt alese în raport cu scopul stabilit).
- Sistem de evaluare a performanțelor, îmbunătățire continuă
- Riscuri ce pot apărea în gestionarea unei afaceri (riscuri interne sunt: riscurile legate de aprovizionare și desfacere (contracte care nu au putut fi onorate de către furnizori, îngustarea pieței de desfacere etc.); riscurile tehnologice (imposibilitatea achiziționării tehnologiei moderne din cauza problemelor legate în principal de finanțarea investițiilor); riscurile generate de factorul uman (greve, incompetența etc.); riscurile informaționale (imposibilitatea de a ține pasul cu noile tendințe ale pieței). Riscurile externe se manifestă în mediul în care firma își desfășoară activitatea: riscurile politice se referă la schimbările care pot modifica radical mediul economic în care firma își exportă în cea mai mare parte produsele (risc de țară); riscurile financiare afectează rezultatele firmei în urma unor schimbări ce apar în condițiile pieței. Aceste riscuri sunt în afara sferei de control a firmei. De aici apare necesitatea identificării și a măsurării riscurilor conjuncturale și, în primul rând, a riscului de preț și a riscului valutar; riscurile contractuale se referă la nerealizarea de către partener a obligațiilor pe care și le-a asumat prin contracte.)

Cunoștințe:

- procedura legală pentru înființarea unei structuri de economie socială;
- modul de redactare a documentelor oficiale;
- modul de evidență și arhivare a documentelor;
- legislația în vigoare referitoare la afaceri ;
- legislația privind arhivarea;
- resursele necesare.
- modul de atragere a resurselor materiale și umane;
- modul de gestionare eficientă a resurselor;
- modul de măsurare a eficienței gestionării resurselor;
- tehnici și instrumente folosite în rezolvarea problemelor;
- tehnici și instrumente folosite în luarea deciziilor;
- modul în care se face o delegare eficientă și eficace;
- tehnici și instrumente folosite în coordonarea activităților;
- procesul de supervizare;
- procesul de evaluare a performanțelor;
- tehnici și instrumente folosite în procesul de recrutare și selecție;
- tehnici și instrumente folosite pentru prelucrarea informațiilor.
- tehnici și instrumente folosite pentru gestionarea riscurilor.

4. Elaborarea proiectului social al afacerii

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Analizează problemele grupului țintă	1.1. Problemele grupului țintă --- sunt analizate folosind instrumente de consultare participativă; 1.2. --- sunt analizate ținând cont de aspecte socio-economice diverse; 1.3. --- sunt analizate folosind surse numeroase de informare.	Problemele grupului țintă se analizează comunicând corect și prin implicare socială Problemele grupului țintă se analizează având capacitate analitică.
2. Identifică potențiale soluții pentru problemele grupului țintă	1.1.Potențiale soluții --- sunt identificate și confirmate de către grupul țintă; 1.2. --- sunt identificate oferind un potențial real de îmbunătățire a situației grupului țintă; 1.3. --- sunt identificate având în vedere posibilitatea aplicării acestora	Potențiale soluții se identifică --- inovativ și cu raționament logic; --- prin capacitatea de a gestiona mai multe acțiuni în același timp (multitasking); --- cu gândire strategică, capacitate de discernământ și capacitate de decizie.
3. Stabilește obiective sociale pentru afacere	3.1.Obiectivele sociale ale afacerii sunt stabilite --- în urma consultării cu membrii comunității; 3.2. --- conform obiectivelor comunității; 3.3. --- în funcție de nevoile comunității; 3.4.Obiectivele sociale ale afacerii sunt elaborate conform metodologiei în vigoare	Obiectivele sociale ale afacerii se stabilesc sintetic convergentă și cu raționament logic.
4. Elaborează calendarul de activități specifice	4.1.Calendar de activități de activități specifice --- se realizează conform planului de activități; 4.2. --- are stabilite termene realiste; 4.3. --- este agreat de membri echipei	Activitățile specifice cuprinse în calendar sunt sintetizate și organizate analitic
5.Propune măsuri de monitorizare și evaluare.	5.1.Măsurile de monitorizare și evaluare sunt propuse --- astfel încât acestea să fie transparente; 5.2. --- folosind date implicând beneficiarii afacerii; 5.3. --- conform planului proiectului	
<p>Contexte: Grupul țintă îl constituie comunitatea geografică, de interes și de apartenență</p>		
<p>Gama de variabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - proiectul social al afacerii se referă la . activitate cu caracter social – activitate care urmărește atingerea interesului general, intereselor unei colectivități și/sau intereselor personale nepatrimoniale. - instrumentele de consultare participativă sunt cele folosite in sociologie/ asistență socială și dezvoltare comunitară (ex: focus-grup, discuție facilitată, plimbare de conștientizare, etc.) - în alegerea soluțiilor, stabilirea obiectivelor și elaborarea calendarului de activități, va ține cont de legislație, de programele guvernamentale și ale autorităților și instituțiilor locale; - obiective sociale ale unei afaceri contribuie la dezvoltarea și funcționarea eficientă a unor tipuri de servicii sociale în vederea reducerii vulnerabilității, contribuie la reducerea discriminării și a percepțiilor negative privind anumite grupuri sociale, inclusiv prin evidențierea faptului că acestea nu reprezintă probleme, ci resurse pentru societate, sprijină și promovează diversitatea domeniilor și formelor de calificare, formare inițială și formare continuă, cu impact inclusiv asupra dezvoltării varietății de ocupații din România, în concordanță cu tendințele europene de dezvoltare în domeniu, contribuie la diversificarea surselor de autosusținere pentru structuri din domeniul social, cum sunt, de exemplu, organizațiile nonprofit sau societățile cooperatiste, și pentru beneficiarii acestora, - contribuie la creșterea capacității de autofinanțare a unor categorii variate de persoane fizice sau juridice, prin diversificarea opțiunilor financiare flexibile dedicate acestora - măsuri de monitorizare: stabilirea coordonatelor și dinamica sărăciei, a grupurilor sociale excluse și a fenomenelor adiacente; monitorizarea și evaluarea implementării unor programe și proiecte în domeniul incluziunii sociale; elaborarea unor formulare de planificare 		
<p>Cunoștințe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - instrumentele de consultare participativă - cunoștințe civice - modul de definire a obiectivelor; - instrumente pentru elaborarea calendarelor de activități; - tehnici de monitorizare și evaluare; - tehnici de prioritizare a activităților; - monitorizarea activităților 		

5. Gestionarea activității sociale

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Mobilizează resursele necesare implementării planului social	1.1. Resurse necesare implementării planului social sunt mobilizate --- pentru derularea activităților planificate; 1.2. --- respectând principul de optimizare cost-calitate; 1.3. --- respectând principiile etice; 1.4. --- conform principiului dezvoltării durabile.	Mobilizarea resurselor necesare implementării planului social se realizează --- corect aplicând tehnici de vânzare și negociere; --- utilizând tehnici de comunicare și motivare; --- având capacitate de adaptare la diverse situații; --- având capacitatea de a gestiona mai multe acțiuni în același timp
2. Coordonează activitățile sociale grupului țintă	2.1. Activitățile sociale sunt coordonate --- urmărind realizarea parametrilor de eficiență și eficacitate; 2.2. --- valorificând optim resursele; 2.3. --- răspunzând nevoilor sociale și economice; 2.4. --- aplicând principiile de leadership participativ.	Activitățile sociale ale grupului țintă se coordonează având --- capacitatea de a gestiona mai multe acțiuni în același timp; --- capacitate decizională; --- gândire convergentă, motivare, negociere, lucru în echipă, leadership; --- capacitatea de a coordona activități;
3. Monitorizează implementarea planului social	3.1. Implementarea planului social se monitorizează --- respectând principiile transparenței; 3.2. --- oferind date verificabile și corecte; 3.3. --- prin implicarea beneficiarilor afacerii; 3.4. --- întocmind rapoarte periodice	Planul social se monitorizează atent având capacitate de sinteză; Planul social se monitorizează corect având capacitate de interpretare a rezultatelor
4. Revizuieste periodic nevoile grupului țintă	4.1. Nevoile grupului țintă sunt revizuite --- folosind instrumente de consultare participativă; 4.2. --- ținând cont de evoluțiile din mediul extern; 4.3. --- având în vedere îmbunătățirea planurilor afacerii	Nevoile grupului țintă se revizuiesc --- corect prin implicare socială; --- atent având capacitate de adaptare la diverse situații; --- cu responsabilitate și capacitate organizatorică
<p>Contexte: Tipuri de resurse utilizate: financiare, umane, materiale, informaționale și de timp</p>		
<p>Gama de variabile:</p> <ul style="list-style-type: none"> - revizuirea nevoilor ține cont de evoluția mediului extern analizând strategiile naționale, regionale și locale ale autorităților, schimbarea priorităților la nivel național, regional și local. - activități sociale: reducerea riscului de marginalizare socială prin identificarea, evaluarea și acordarea sprijinului necesar celor aflați în dificultate, incluziune socială; - dezvoltarea coordonării dintre serviciile de asistență socială și alte servicii publice, precum: școala, accesul pe piața muncii, serviciile de sănătate, poliția; - implementarea politicilor existente și continuarea sprijinului acordat, în vederea facilitării accesului pe piața muncii și la locuințe sociale; - stimulente pentru integrarea ocupațională a persoanelor cu handicap, cuprinderea pe piața muncii, implicarea activă pentru protecția acestor persoane și creșterea expertizei pentru îngrijirea persoanelor cu dizabilități la vârste mici - planul social presupune dezvoltarea unor activități în funcție de nevoile sociale a membrilor comunității - activitatea socială presupune acțiuni dezvoltate pentru persoanele vulnerabile - beneficiarii unei activități sociale pot fi: dotarea școlii cu mobilier nou, crearea unui serviciu de îngrijire pentru vârstnici și crearea unor centre recreative pentru copiii sau activități care protejează mediul - grupuri țintă: vârstnici, copii, mame singure, familii monoparentale, alcoolici etc. - instrumente de consultare participativă: conferințe, ședințe, întruniri - metode de îmbunătățire a planurilor de afaceri: prin analiza rapoartelor, a feedback-urilor etc. 		
<p>Cunoștințe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - tehnici de comunicare; - legislația în domeniul economiei sociale - organizarea administrativă; - tehnici de motivare a personalului și a voluntarilor; - metode de rezolvarea conflictelor; - cunoștințe privind luarea deciziilor; - etapele planului social; - beneficiarii activității sociale; - nevoile grupului țintă; - instrumente de consultare participativă; - metode de îmbunătățire a planurilor de afaceri 		

6. Promovarea antreprenorialului social

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Promovează modelul de afacere	1.1. Modelul de afacere promovat în scopul cunoașterii elementelor distincte ale antreprenorialului social 1.2. Modelul de afacere promovat conform principiilor economiei sociale; 1.3. Modelul de afacere promovat conform principiilor etice de transparență și de protecție a datelor; 1.4. Modelul de afacere promovat contribuind la inițierea și realizarea politicilor publice sustenabile; 1.5. Modelul de afacere promovat asigurând accesul tuturor celor interesați.	Promovarea modelului de afacere se realizează corect având capacitatea de a transmite informații veridice la obiect și concise; Promovarea modelului de afacere se realizează cu atenție și convingere utilizând metode și tehnici de comunicare adecvate grupului țintă, Promovarea modelului de afacere se realizează utilizând tehnologia informatică existentă
2. Susține multiplicarea modelului	2.1. Multiplicarea modelului este sprijinit în concordanță cu obiectivele sociale și economice ale organizației; 2.2. Multiplicarea modelului este sprijinit în mod etic permițând participarea actorilor relevanți; 2.3. Multiplicarea modelului este sprijinită folosind mijloace și metode eficiente implicând factorii decizionali	Multiplicarea modelului este realizată corect, convingător utilizând metode și tehnici eficiente de comunicare.
Contexte: Contextul intern și internațional al afacerii		
Gama de variabile: <ul style="list-style-type: none"> - principiile economiei sociale; - prioritatea individului și a obiectivelor sociale față de capital; - promovarea principiului solidarității și responsabilității; - congruența dintre interesul membrilor și interesul general; - control democrat al membrilor; - afiliere voluntară și liberă; - autogestionarea și independența față de autoritățile publice; - orientarea profitului pentru scopuri precum dezvoltarea durabilă, servicii adresate membrilor și interesul general; - elemente ale antreprenorialului, - relaționarea se face utilizând tehnologie informatică existentă - contextul economic prezent - problemele sociale existente - politici existente în domeniu - inovațiile 		
Cunoștințe: <ul style="list-style-type: none"> - cunoștințe de antreprenorial și sociale; - legislația în domeniu; - tehnici de comunicare; - cunoștințe de baza geopolitice; - instrumente de promovare a imaginii organizației; - tehnici de utilizare a tehnologiei informatice 		

7. Reprezentarea organizației în relațiile externe

Elemente de competență	Criterii de realizare asociate rezultatului activității	Criterii de realizare asociate modului de îndeplinire a activității
1. Dezvoltă parteneriate externe	1.1.Parteneriate externe sunt dezvoltate respectând principiile etice; 1.2.Parteneriate externe sunt dezvoltate respectând normele și prevederile legale în vigoare; 1.3.Parteneriate externe sunt dezvoltate conform intereselor declarate ale organizației; 1.4.Parteneriate externe sunt dezvoltate respectând ținând cont de. tendințele economice de dezvoltare	Parteneriate externe se dezvoltă corect și pe baza negocierilor ; Parteneriate externe se dezvoltă analizând a clauzelor contractuale; Parteneriate externe susțin dezvoltarea organizației;
2. Derularea relațiilor contractuale curente	2.1.Relații contractuale curente sunt derulate conform obiectivelor specifice ale organizației; 2.2.Relații contractuale curente sunt derulate conform principiilor etice asumate; 2.3.Relații contractuale curente sunt derulate implicând revizuirea periodică pentru optimizarea afacerii; 2.4.Relații contractuale curente sunt derulate urmărind dezvoltarea afacerii sau identificarea de noi oportunități	Relațiile contractuale curente se derulează cu atenție având capacitatea de relaționare; - Relațiile contractuale curente se derulează corect identificând și evaluând factorii de risc - Relațiile contractuale curente se derulează prin negociere urmărirea și obținerea intereselor organizației; Relațiile contractuale curente se derulează – prin „advocacy” și „lobby”
3.Protejează interesele economice și sociale ale organizației	3.1.Protejează interesele economice și sociale ale organizației urmărind condițiile reciproc avantajoase și cerințele de eficiență; 3.2. Protejează interesele economice și sociale ale organizației urmărind loialitatea și atașamentul față de organizație, 3.3.Protejează interesele economice și sociale ale organizației pentru apărarea imaginii, reputației și prestigiului acesteia; 3.4. Protejează interesele economice și sociale ale organizației ținând cont de clauzele contractuale; 3.5. Protejează interesele economice și sociale ale organizației respectând interesele beneficiarilor.	Protejează interesele economice și sociale ale organizației prin utilizarea negocierilor; - Protejează interesele economice și sociale ale organizației având capacitatea de a aplană situațiile conflictuale; Protejează interesele economice și sociale ale organizației având capacitate de analiză a clauzelor contractuale; Protejează interesele economice și sociale ale organizației având capacitatea de a susține interesele organizației.
<p>Contexte: (Prin organizație se înțelege: întreprindere de economie socială care poate fi de orice tip reglementat de legislația în vigoare)</p> <p>clienții/beneficiarii/acționarii - autoritățile publice locale și centrale - contextul economic național și internațional - contextul social specific - relațiile contractuale se stabilesc între și între părți</p>		
<p>Gama de variabile: Interesele economice și sociale ale unei organizații sociale se referă la. Atingerea obiectivelor propuse</p>		
<p>Cunoștințe: - legislație; teoria negocierii; noțiuni juridice; noțiuni economico-financiare; regulamentul și statutul organizației; tipuri de contracte; tehnici de comunicare; cultura organizațională;managementul situațiilor conflictuale</p>		