

**Planificarea, managementul și
guvernarea afacerilor sociale.
Îmbunătățirea conceptelor de afaceri
și de impact ale întreprinderilor
sociale.**

Lucia UȘURELU

- ❑ Consultant, Trainer, Coach, Mentor
- ❑ și Fondator la ProEntranse– servicii de consultant pentru companii și antreprenori
- ❑ Consultant financiar de peste 21 ani
- ❑ Consultant în peste 60 de firme din Moldova și România



Subiectele modului:

1. Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate;
2. Cum diferă întreprinderile sociale;
3. Elaborarea și îmbunătățirea conceptelor de afaceri și de impact ale întreprinderilor sociale;
4. Management, guvernare și structuri juridice din perspective fondator și investitor;
5. Modele de afaceri ale unei întreprinderi;
6. Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțărilor;
7. Recomandări în ceea ce privește formele juridice, managementul și gestionarea afacerii.

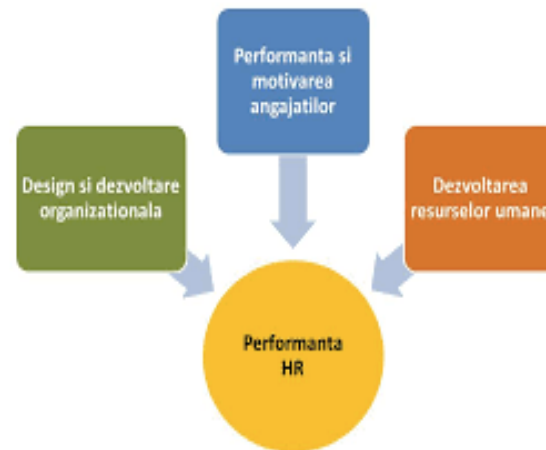
Evaluarea cursului. Studii de caz. Exerciții practice.

Răspunsuri la întrebările participanților.

Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Conceptul de organizatie

- Organizatiile sunt inventii sociale destinate realizarii unor scopuri comune prin efort de grup, avand regulamente sau statute proprii, constituite in vederea depunerii unor activitati organizate. Organizatiile au fost prezentate ca fiind:
- Entitati rationale** ce urmaresc anumite scopuri. Organizatiile exista doar pentru ca isi ating scopurile, iar comportamentul membrilor lor este subordonat urmaririi rationale a acestor scopuri;



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Ce este organizarea?

- este un conglomerat de **functii, produse, oameni si bunuri fizice** necesare atingerii scopurilor sau obiectivelor organizatiei, toate avand o tenta dinamica continua;
- este un proces de stabilire a volumului de munca necesar de executat si alocarea sarcinilor astfel stabilite personalului;
- constituie un instrument de planificare cu ajutorul caruia poate fi alocata munca si se poate evita duplicarea eforturilor in organizatie.



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Ea permite crearea responsabilitatii si a autoritatii fata de anumite sarcini, mecanisme de raportare a indeplinirii lor si stabileste bazele unor relatii functionale in organizatie;

- incepe cu analizarea obiectivelor generale ale organizatiei, prezentarea sarcinilor ce trebuie intreprinse, gruparea acestora in ordine logica si separarea posturilor de lucru. Fiecare post astfel rezultat va contine srcini combinate sau care sunt foarte strans legate.



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Modele de organizare

- Multor firme le este specific un model de **organizare pur birocratic**, caracterizat prin următoarele aspecte:
- fiecare angajat primește doar anumite sarcini și responsabilități;
- există o strictă ierarhie de comandă, în general fiecare angajat este sub controlul unui superior;
- există o multitudine de reguli, proceduri și standarde menite să asigure uniformitatea performanței și coordonarea activității;



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Modele de organizare

- intregul personal e preocupat în special de îndeplinirea sarcinilor ce-i revin; există puțin interes față de problemele angajaților;
- în funcție de îndeplinirea sau nu a sarcinilor, au loc promovări sau concedieri ale persoanelor în cauză.
- Un astfel de model de organizare, aplicat ca atare, deși orientat spre eficiență, nu mai corespunde cerințelor actuale ale firmelor, în primul rând pentru că nu folosește resursa umană la capacitatea sa optimă. În plus, birocrația rămâne un mod de organizare care face să înflorească papetăria.



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

Structura organizationala

- Reprezinta modul in care o organizatie isi imparte munca in sarcini specifice si realizeaza coordonarea acestora. Cu alte cuvinte, pentru atingerea obiectivelor, o organizatie trebuie sa distribuie munca intre membrii sai si apoi sa coordoneze ceea ce a fost distribuit.
- Structura de organizare a unitatilor si constituirea compartimentelor de munca se stabilesc de conducere si se aproba de Adunarea Generala a Actionarilor potrivit principiilor generale de organizare, atunci cand prin lege nu se prevede altfel. Unitatile isi pot elabora norme de structura specifice domeniilor in care isi desfasoara activitatea aplicabile in subunitatile componente: filiale, sucursale, exploatare, uzine, fabrici etc.

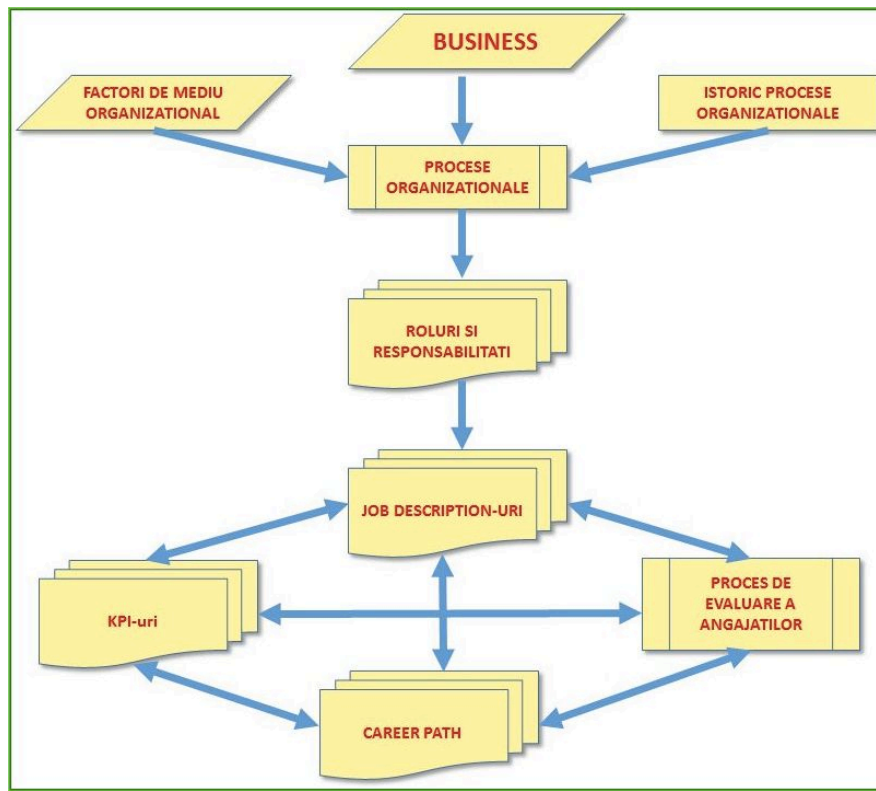
Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate

În cadrul structurii organizatorice a organizației deosebim două componente principale:

- **a) *Structura managerială*** – poate fi definită ca ansamblul managerilor de nivel superior și al subdiviziunilor organizatorice prin ale căror decizii și acțiuni se asigură condițiile manageriale, economice, tehnice și de personal necesare desfășurării activității compartimentelor de producție.
- **b) *Structura de operațională*** – este alcătuită din totalitatea subdiviziunilor organizatorice ale organizației, în cadrul cărora se desfășoară activitățile operaționale, în principal de producție.



Structura și procesele organizaționale, precum și întrebări practice despre cum să gestionezi responsabilitățile și participarea, probleme exemplificate



Cum diferă întreprinderile sociale

Care este diferența dintre Întreprinderea Socială și Antreprenoriatul Social?



Cum diferă întreprinderile sociale

Care este diferența dintre Întreprinderea Socială și Antreprenoriatul Social?

Preocuparea principală:

- Antreprenoriatul social acordă o atenție deosebită atingerii scopurilor sociale (adică problemă comunitară), cu accent pe capturarea oportunităților antreprenoriale, inovarea, asumarea riscurilor etc.
- Întreprinderea socială acordă atenție atingerii obiectivelor sociale > Profit:
- Inițiativa de antreprenoriat social poate sau nu să aibă un motiv de profit.
- Întreprinderile sociale nu au motive de profit.



Elaborarea și îmbunătățirea conceptelor de afaceri și de impact ale întreprinderilor sociale

O întreprindere socială funcționează ca un agent economic, produce

- bunuri și servicii pe care le oferă pe piață, dar își conduce operațiunile și
- redirecționează surplusul pentru a îndeplini scopurile sociale, culturale sau de protecție a mediului. Întreprinderea socială are două scopuri principale:
- Îndeplinirea obiectivelor sociale, culturale, de protecția mediului, etc.
- Obținerea de venituri pentru îndeplinirea obiectivelor.

Elaborarea și îmbunătățirea conceptelor de afaceri și de impact ale întreprinderilor sociale

O întreprindere socială funcționează ca un agent economic, produce

- bunuri și servicii pe care le oferă pe piață, dar își conduce operațiunile și
- redirecționează surplusul pentru a îndeplini scopurile sociale, culturale sau de protecție a mediului. Întreprinderea socială are două scopuri principale:
- Îndeplinirea obiectivelor sociale, culturale, de protecția mediului, etc.
- Obținerea de venituri pentru îndeplinirea obiectivelor.

Management, guvernare și structuri juridice din perspective fondator și investitor

Care este diferenta fondator si investitor?



Modele de afaceri ale unei întreprinderi

La nivel european s-a impus o definiție bazată pe conceptul francez al economiei sociale. Conform acestei definiții, „organizațiile economiei sociale sunt actori economici și sociali activi în toate sectoarele. Ei sunt caracterizați în principal de scopurile și de formele lor distincte de antreprenariat. Economia socială include organizații precum cooperativele mutuale, societățile, asociațiile și fundațiile. Acestea sunt în special active în domenii precum protecția socială, serviciile sociale, sănătate, servicii bancare, asigurări, producție agricolă, muncă asociativă, meșteșuguri, construcția de case, aprovizionare, servicii de proximitate, educație și training, în domeniul culturii, sportului și petrecerii timpului liber.”

Modele de afaceri ale unei întreprinderi

În acord cu această definiție, întreprinderile sociale pot fi cele care:

- a. angajează persoane vulnerabile în scopul reinsertiei sociale. Domeniul lor de activitate poate fi, practic, oricare și perspectiva din care sunt privite este cea a reinsertiei pe piața muncii;
- b. reinvestesc profitul în totalitate în activități cu caracter social.



Modele de afaceri ale unei întreprinderi

- c. întreprinderi care prestează activități sociale identificate ca nevoi într-o anumită comunitate și care altfel nu ar putea fi satisfăcute. Aici, domeniul de activitate este și trebuie limitat de nevoile corect identificate și prioritizate ale comunității și, din această perspectivă, activitatea acestor întreprinderi sociale trebuie să fie coordonată și susținută de autoritățile din acele comunități;
- d. orice combinație între cele 3 de mai sus. Această ultimă categorie propusă lărgeste, la rândul ei, cadrul în care se poate afirma economia socială și ajută procesul de identificare a sinergiilor și maximizare a impactului.

Modele de afaceri ale unei întreprinderi

- În concepția largă europeană, agenții economiei sociale pot fi:
- forme tradiționale non-profit:
 - - fundații
 - - asociații
 - - parohii (forme de organizare a cultelor religioase cu personalitate juridică în unele state)
- forme economice tradiționale asociative: - cooperative - societăți mutuale
- forme economice clasice: - societăți cu răspundere limitată - societăți pe acțiuni - parteneriate public-private

Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțării

- Prezentarea mecanismelor sau a instrumentelor de sprijin pentru antreprenoriatul social și a instrumentelor de finanțare pentru facilitarea accesului la schemele de finanțare adaptate la nevoile întreprinderilor de economie socială și în special ale grupurilor vulnerabile, care se confruntă cu probleme de excluziune de pe piața muncii, presupune să avem în vedere următoarele aspecte:



Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțării

- Perioada în care se realizează intervenția, care este legată de mediul crizei economice mondiale, în care sursele de finanțare s-au limitat în mod semnificativ, din cauza refuzului băncilor de a finanța prin acordarea de împrumuturi. Acest fapt afectează eforturile de consolidare a antreprenoriatului.
- Sistemul bancar existent în fiecare țară.
- Cadrul instituțional care guvernează economia socială și întreprinderile sociale din fiecare țară.

Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțărilor

Pe lângă condițiile menționate anterior care se referă la mediul de afaceri va trebui să avem în vedere elementele specifice generate de caracteristicile și funcționarea întreprinderii sociale în sine, cum ar fi de exemplu:

- Dificultăți privind găsirea capitalului necesar pentru înființarea și dezvoltarea întreprinderilor, în special de către grupurile vulnerabile (tineri, femei, șomeri, etc.).



Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțărilor

- ◆ Structurarea sistemului bancar, care nu este foarte prietenos și eficient, mai ales pentru întreprinderile care activează în domeniul economiei sociale și când se referă la categoriile de grupuri care nu pot asigura o viabilitate economică sigură și înaltă. Prin urmare, instituțiile de finanțare le consideră extrem de nesigure, fapt ce frânează participarea lor la produsele financiare menționate anterior.
- ◆ Neîncrederea acestor grupuri față de sistemul bancar și aversiunea față de riscul antreprenorial coroborat cu faptul că caută singuri resurse



Îmbunătățirea conceptului privind solicitarea finanțărilor

Din partea băncilor:

- Lipsa istoricului de tranzacții de afaceri
- Garanții insuficiente
- Depășirea limitelor inferioare
- Bonitate în afara gamei acceptabile
- Abordarea anumitor persoane interesate drept clienți cu risc de credit crescut, rezultând cheltuieli ridicate pentru dobânzi și ipoteci sau alte garanții
- Percepția instituțiilor financiare privind riscul ridicat și randamentul scăzut al activității datorită costului ridicat al procedurii.
- «Excluziunea bancară» suportată mai ales de către cei care se confruntă cu probleme de sărăcie și marginalizare socială.

Recomandări în ceea ce privește formele juridice, managementul și gestionarea afacerii

Experiența europeană denotă faptul că întreprinderile sociale pot fi întâlnite sub diverse forme, în funcție de cadrul legislativ din țara respectivă. Mai jos sunt descrise formele organizatorico- juridice care pot fi relevante pentru Moldova în perspectiva adoptării unui cadru propice pentru dezvoltarea economiei sociale.



Recomandări în ceea ce privește formele juridice, managementul și gestionarea afacerii

ONG (Asociațiile Obștești, Fundațiile)

Cadrul legal din Republica Moldova permite în mod explicit activitățile de autofinanțare ale organizațiilor neguvernamentale:

- - fie direct, cu condiția ca acestea să fie legate de misiunea organizației și să aibă “character accesoriu”, indicând faptul că principalul scop al acestor organizații este activitatea non-profit și nu activitatea comercială.

Recomandări în ceea ce privește formele juridice, managementul și gestionarea afacerii

Această 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, în cazul în care nu sunt reinvestite în respectivele societăți, vor fi utilizate doar în scopul îndeplinirii misiunii asociației sau a fundației care a creat SRL-ul.

Recomandări în ceea ce privește formele juridice, managementul și gestionarea afacerii

Această 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, în cazul în care nu sunt reinvestite în respectivele societăți, vor fi utilizate doar în scopul îndeplinirii misiunii asociației sau a fundației care a creat SRL-ul.

Intrebari si Raspunsuri

