



Cofinanțat de
Uniunea Europeană



„Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”
(Cod SMIS 316550)

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin
„Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027”

Manual de bune practici pentru economia socială în România



Fundatia
Star of Hope
Romania
speranța face diferență


Rădăcini
Sociale

iB Institutul
Bucovina

Manual de bune practici pentru economia socială în România

-Manual de bune practici pentru
dezvoltarea si implementarea economiei sociale-

Prezentul material a fost elaborat în cadrul proiectului „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”¹, implementat de Fundația Star of Hope România în parteneriat cu Asociația Institutul pentru Parteneriat Social Bucovina, cod proiect ID SMIS: 316550, în cadrul Programului Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027, Prioritate: P03. Protejarea dreptului la demnitate socială.

Obiectiv specific program: ESO4.1. Îmbunătățirea accesului la piața muncii și măsuri de activare pentru toate persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă, în special pentru tineri, îndeosebi prin implementarea Garanței pentru tineret, pentru șomerii de lungă durată și grupurile defavorizate de pe piața muncii și pentru persoanele inactive, precum și prin promovarea desfășurării de activități independente și a economiei sociale (FSE+).

Acțiunea 3.2 Economie socială în mediul rural (FSE+)

Titlu Proiect: „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”

Cod proiect SMIS: 316550

Buget proiect: valoare totală de 14.888.944,32 RON.

Perioada de derulare a proiectului: august 2024 - ianuarie 2027

Titlu material:

Manual de bune practici pentru economia socială în România

(Manual de bune practici pentru dezvoltarea și implementarea economiei sociale)

Pregătit de: AGEO S.R.L.

Copyright[©] iulie 2026

Fundația Star of Hope România

Asociația Institutul pentru Parteneriat Social Bucovina

Acest document a fost pregătit pentru implementarea proiectului „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează” și reflectă opinia autorului. Acest material nu reprezintă poziția CE sau a Guvernului României, care nu poartă răspunderea modului în care informația conținută în acest document ar putea fi utilizată.

¹ Prezentat în continuare în forma prescurtată: proiectul „Rădăcini Sociale”.

Cuprins

Capitolul 1. Introducere	1
1.1. Contextul proiectului și obiectivele manualului	1
1.2. Importanța economiei sociale în România și în Uniunea Europeană	2
1.3. Structura manualului și cum să îl folosească cititorii	4
Capitolul 2. Economia socială – definiții și cadre conceptuale.....	7
2.1. Ce este economia socială: concepte și definiții	7
2.2. Actorii principali din economia socială: organizații, antreprenori, beneficiari..	11
2.3. Diferențe între angajat și antreprenor în economia socială.....	17
2.4. Rolul antreprenorului social și competențele necesare.....	20
Capitolul 3. Contextul național și european al economiei sociale până în prezent	25
3.1. Situația economiei sociale în Uniunea Europeană.....	25
3.2. Situația economiei sociale în România: provocări și oportunități	28
3.3. Modele și bune practici în economia socială în Uniunea Europeană – exemple de afaceri sociale.....	31
3.4. Sinteza diferențelor și asemănărilor între România și UE.....	51
3.5. Politici publice și suport instituțional pentru economia socială	55
Capitolul 4. Dezvoltarea și organizarea afacerii sociale	59
4.1. Pași esențiali în dezvoltarea unei afaceri sociale.....	59
4.2. Structurarea și organizarea internă a afacerilor sociale	65
4.3. Instrumente de management specifice economiei sociale.....	70
4.4. Strategii de marketing și comunicare bazate pe cauza socială	73
4.5. Politica de resurse umane și cerințele specifice economiei sociale	76
4.6. Strategii de sustenabilitate economică și socială.....	81
4.7. Statutul de întreprindere socială de inserție – ce este și cum se obține	86
Capitolul 5. Exemple practice și studii de caz din proiectul Rădăcini Sociale .	93
5.1. Prezentarea beneficiarilor proiectului și profilul afacerilor sociale dezvoltate	93
5.2. Exemple concrete de bune practici și inovații implementate în primul an de activitate	126
5.3. Efectul de multiplicare: cum pot fi replicate aceste modele	133
Capitolul 6. Provocări și riscuri în economia socială.....	137
6.1. Principalele riscuri pentru antreprenorii sociali.....	137
6.2. Modalități de prevenire și gestionare a riscurilor.....	140

6.3. Parteneriate și rețele de sprijin — importanța colaborării	141
6.4. Elemente esențiale pentru succesul antreprenorului în economia socială...	142
Capitolul 7. Ghid practic pentru inițierea unei afaceri sociale	145
7.1. Ce trebuie să știi înainte de a începe.....	145
7.2. Resurse și instrumente disponibile pentru antreprenorii sociali	146
7.3. Strategii de finanțare și acces la credite și subvenții.....	148
7.4. Aspecte legale și administrative importante	149
Capitolul 8. Recomandări și cadre strategice pentru organizațiile partenere.	153
8.1. Dezvoltarea strategiei interne pentru susținerea antreprenoriatului social...	153
8.2. Instrumente de evaluare și monitorizare a impactului.....	154
8.3. Rolul parteneriatelor locale și regionale în dezvoltarea economiei sociale ..	155
8.4. Planuri de acțiune pentru consolidarea mediului antreprenorial social	156
Capitolul 9. Concluzii și perspective	157
9.1. Rezumatul principalelor rezultate ale proiectului „Rădăcini Sociale” și ale manualului de bune practici	157
9.2. Perspective de dezvoltare pentru economia socială în România	158
9.3. Plan de acțiuni și măsuri viitoare în domeniul economiei sociale.....	161
9.4. Invitarea la colaborare și schimb de bune practici – evenimente și alte ocazii de promovare și networking.....	166
Bibliografie	172
Anexa 1. Glosar de termeni.....	179
Anexa 2. Legislația relevantă pentru economia socială pentru România și UE.....	181
Anexa 3. Întrebări și răspunsuri (Q&A) între membrii entităților grupului țintă și măsuri în economie socială	183
Anexa 4. Lista resurselor și a link-urilor utile	191
Anexa 5. Profiluri complete ale afacerilor sociale participante în proiect - date de contact și domenii activitate	192



**Bunele practici în economia socială
demonstrează că succesul unei organizații
se măsoară nu doar prin rezultatele economice,
ci și prin schimbarea pozitivă pe care
o aduce în viața oamenilor și a comunităților.**



Capitolul 1. Introducere

1.1. Contextul proiectului și obiectivele manualului

Prezentul material a fost elaborat în cadrul proiectului **„Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”**, cod proiect ID SMIS 316550, implementat de Fundația Star of Hope România, în parteneriat cu Asociația Institutul pentru Parteneriat Social Bucovina. Proiectul este finanțat prin Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021–2027, Prioritatea P03 – Protejarea dreptului la demnitate socială.

Proiectul **„Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”** pornește de la nevoia de a consolida antreprenoriatul social ca instrument de incluziune, ocupare și dezvoltare comunitară. Prin formare, mentorat, sprijin financiar, acompaniere și promovarea unor exemple concrete de bune practici, proiectul urmărește susținerea unor inițiative economice capabile să răspundă unor probleme reale ale comunităților, prin crearea de locuri de muncă, integrarea persoanelor vulnerabile și dezvoltarea unor modele de afaceri sustenabile.

Manualul de bune practici pentru dezvoltarea și implementarea economiei sociale a fost conceput ca instrument de suport, informare și orientare practică pentru antreprenori sociali, organizații neguvernamentale, formatori, mentori, parteneri instituționali și alți actori implicați în dezvoltarea economiei sociale. Materialul reunește concepte teoretice, repere legislative, date privind contextul național și european, exemple de bune practici, instrumente de lucru și recomandări aplicate, astfel încât cititorii să poată înțelege mai clar atât principiile economiei sociale, cât și pașii necesari pentru inițierea, organizarea și consolidarea unei întreprinderi sociale.

Obiectivele manualului sunt: clarificarea principalelor concepte și principii ale economiei sociale; prezentarea cadrului legislativ și instituțional relevant; evidențierea unor modele de bune practici din România și din Uniunea Europeană; sprijinirea procesului de planificare, organizare, finanțare și comunicare a unei afaceri sociale; precum și oferirea unor repere privind gestionarea riscurilor, sustenabilitatea și măsurarea impactului social.

Prin această abordare, manualul contribuie la valorificarea experienței acumulate în cadrul proiectului și la transferul de cunoștințe către persoanele și organizațiile care doresc să dezvolte inițiative sociale viabile. Documentul urmărește să sprijine consolidarea unui ecosistem antreprenorial social mai bine informat, mai conectat și mai orientat către rezultate durabile, în acord cu obiectivele Programului Incluziune și Demnitate Socială 2021–2027.

1.2. Importanța economiei sociale în România și în Uniunea Europeană

Ce este, de fapt, economia socială? În esență, este acel spațiu economic aflat undeva între afacerea clasică, orientată spre profit, și acțiunea caritabilă, lipsită de o componentă economică reală. Economia socială înseamnă afaceri complexe cu impact multiplu, care produc, vând, angajează și concurează pe piață, dar care își asumă și o misiune socială: integrarea persoanelor vulnerabile, sprijinirea unei comunități, protejarea mediului sau furnizarea unor servicii cu impact social. Profitul nu dispare din ecuație, dar nu mai este scopul principal, ci un mijloc prin care afacerea își poate continua și extinde impactul.

Ideea nu este nouă. Conceptul de *economie socială* a apărut încă din secolul al XIX-lea, în Franța, în spațiul european. De atunci, domeniul a evoluat considerabil, iar astăzi el este recunoscut oficial atât la nivelul Uniunii Europene, printr-un Plan de Acțiune dedicat și o recomandare a Consiliului UE privind cadrul legislativ, cât și, tot mai clar, la nivel național. Ceea ce a rămas neschimbat, însă, este ideea centrală: oamenii și obiectivele sociale înaintea maximizării profitului.

În România, acest tip de economie are, la rândul lui, o istorie mai lungă decât pare la prima vedere, dar momentul cel mai important pentru recunoașterea sa a fost însă adoptarea Legii nr. 219/2015 privind economia socială, care a oferit, pentru prima dată, o definiție clară și un cadru de atestare pentru întreprinderile sociale și pentru cele de inserție. De atunci, în mod special începând cu 2019, odată cu accesarea unor finanțări europene dedicate, sectorul a cunoscut o creștere constantă, deși pornește încă de la o bază relativ redusă comparativ cu alte state.

Realizările sectorului în România încep să fie tot mai vizibile, chiar dacă domeniul rămâne, în continuare, unul în dezvoltare. Numărul întreprinderilor sociale atestate a crescut de la an la an, iar proiecte precum „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm afaceri care contează” demonstrează, prin rezultate concrete, că modelul funcționează: afaceri noi, locuri de muncă reale pentru persoane din categorii vulnerabile, antreprenori sociali formați și comunități locale care încep să vadă economia socială nu ca pe o formă de asistență, ci ca pe un actor economic de impact. Privite în ansamblu, aceste întreprinderi arată o tendință mai amplă: economia socială începe să devină parte din soluția pentru problemele structurale ale pieței muncii din România, mai ales în mediul rural.

În centrul acestui sistem se află antreprenorul social care îmbină, poate mai mult decât oricine altcineva, spiritul antreprenorial cu simțul responsabilității față de comunitate și nevoile sale. Rolul acestuia nu este doar acela de a genera venituri, ci de a construi, prin propria afacere, punți către persoane pe care piața muncii convențională le lasă adesea în urmă. La nivel macro, aceste structuri contează pentru că fac ceva ce nici statul, nici piața privată clasică nu reușesc singure să facă la fel de bine: transformă incluziunea socială într-un model economic sustenabil, reduc presiunea asupra sistemului de asistență socială și mențin activitatea economică vie în comunități pe care investitorii mari le ocolesc.

Bunele practici prezentate în acest manual nu sunt teoretice, căci au fost identificate direct din experiența antreprenorilor sprijiniți prin proiectul menționat, analizând ce a funcționat, unde au apărut dificultăți și ce factori au făcut diferența între o idee și o afacere funcțională. Această experiență, completată de exemple relevante din alte părți ale țării și din Uniunea Europeană, conturează câteva direcții clare pentru perioada următoare: un cadru legislativ mai prietenos și mai bine cunoscut de autoritățile locale, acces mai simplu la finanțare și la piețe, formare continuă pentru antreprenorii sociali și o comunicare mai bună a acestui model de afaceri către publicul larg.

Acest manual se dorește a fi atât un document informativ cu caracter pragmatic, dar în egală măsură, o invitație. O invitație adresată antreprenorilor care iau în calcul o afacere socială, organizațiilor care doresc să le sprijine, autorităților publice care pot facilita acest drum și oricui crede că o economie mai umană, mai apropiată de comunitate, așa cum arată exemplele din paginile următoare, deja funcționează.

1.3. Structura manualului și cum să îl folosească cititorii

Manualul este construit ca un parcurs logic, de la înțelegerea conceptelor de bază ale economiei sociale până la aplicarea acestora în dezvoltarea și consolidarea unei afaceri sociale. Structura sa permite cititorilor să urmărească treptat evoluția unei inițiative sociale: de la identificarea nevoii din comunitate și formularea misiunii sociale, până la organizarea activității, gestionarea resurselor, comunicarea impactului și asigurarea sustenabilității.

Pentru a facilita parcurgerea materialului, conținutul este organizat în 9 capitole, structurate progresiv. Primele capitole oferă repere conceptuale, legislative și contextuale privind economia socială, cu accent pe principiile domeniului, actorii implicați și evoluția sectorului la nivel național și european. Capitolele următoare au un caracter aplicat și prezintă instrumente utile pentru dezvoltarea unei întreprinderi sociale, de la planificare și organizare internă, până la marketing, resurse umane, finanțare, sustenabilitate și măsurarea impactului.

O componentă importantă a manualului este reprezentată de exemplele și studiile de caz dezvoltate în cadrul proiectului „Rădăcini Sociale”. Acestea oferă cititorilor repere concrete privind modul în care ideile de afaceri sociale pot fi transformate în inițiative funcționale, adaptate unor nevoi reale ale comunităților. Prin prezentarea provocărilor, soluțiilor și rezultatelor obținute, studiile de caz completează partea teoretică și oferă o perspectivă practică asupra procesului de dezvoltare a întreprinderilor sociale.

Rezultatele proiectului „Rădăcini Sociale”, prezentate în capitolul dedicat studiilor de caz, confirmă impactul real al acestei abordări: 33 de contracte de subvenție semnate, 134 de locuri de muncă noi create, peste 20 de workshopuri organizate pentru antreprenorii sociali și 131 de absolvenți ai cursului acreditat ANC „Antreprenor în economie socială”, indicatori care au fost depășiți cu 5% față de țintele

asumate inițial prin proiect. Aceste cifre nu sunt doar un bilanț statistic, ci dovada că modelul de sprijin descris în acest manual funcționează și poate fi replicat.

Scopul manualului este dublu: pe de o parte, să ofere cititorului o înțelegere solidă a economiei sociale, prin prezentarea conceptelor, cadrului legal și contextului european și național; pe de altă parte, să funcționeze ca instrument de lucru practic, prin pași concreți, recomandări, liste de verificare și exemple reale. Materialul poate fi utilizat atât de persoanele care doresc să inițieze o afacere socială, cât și de organizații, formatori, mentori, parteneri instituționali sau autorități publice interesate să sprijine dezvoltarea acestui sector.

Economia socială din România beneficiază deja de un cadru legislativ dedicat, prin Legea nr. 219/2015 privind economia socială, iar în ultimul deceniu sectorul a cunoscut o dezvoltare vizibilă, reflectată în creșterea numărului de întreprinderi sociale atestate și în diversificarea domeniilor în care acestea activează. În acest context, manualul își propune să contribuie la sprijinirea apariției și consolidării unor afaceri sociale sustenabile, precum și la dezvoltarea unui ecosistem antreprenorial mai puternic, orientat către modele de afaceri responsabile față de oameni, mediu și comunitate.



Figura 1. Fotografie din cadrul activităților desfășurate în cadrul proiectului „Rădăcini Sociale”



Figura 2. Fotografii din cadrul evenimentelor locale, alături de o parte dintre beneficiarii proiectului „Rădăcini Sociale”



Figura 3. Fotografii din cadrul evenimentelor de informare a proiectului „Rădăcini Sociale”

Capitolul 2. Economia socială – definiții și cadre conceptuale

2.1. Ce este economia socială: concepte și definiții

Termenul „economie socială” a apărut pentru prima dată în Franța, în prima treime a secolului al XIX-lea, desemnând inițial orice fenomen economic cu dimensiuni sociale. În decursul a două secole de evoluție conceptuală și practică, termenul a dobândit un conținut mult mai precis, consolidat progresiv la nivel academic și de politici publice².

Economia socială este un concept complex, analizat din perspective juridice, economice, sociologice și politice. În sens general, aceasta desemnează ansamblul activităților economice desfășurate de entități private și autonome, care urmăresc satisfacerea nevoilor membrilor lor sau ale comunității și acordă prioritate persoanelor și obiectivelor sociale în raport cu remunerarea capitalului și maximizarea profitului.

Spre deosebire de sectorul privat lucrativ sau de cel public, economia socială ocupă un spațiu intermediar, adesea descris în literatura de specialitate drept „**al treilea sector economic**”³. Monzón și Chaves (2012) o definesc ca un ansamblu de organizații private, autonome și constituite voluntar, create pentru satisfacerea nevoilor membrilor sau ale comunității prin producerea de bunuri și furnizarea de servicii, în cadrul cărora procesul decizional și distribuirea rezultatelor economice nu sunt determinate exclusiv de capitalul deținut de membri.

Această abordare evidențiază **dubla natură** a economiei sociale: pe de o parte, entitățile sale desfășoară activități economice reale, creează locuri de muncă, generează venituri și participă la schimburile de pe piață; pe de altă parte, activitatea economică este subordonată unei misiuni sociale sau colective și unor principii precum solidaritatea, autonomia, participarea și responsabilitatea față de comunitate.

Știați că...

...unul dintre principiile fundamentale ale economiei sociale este acordarea de prioritate individului și obiectivelor sociale în fața creșterii profitului?

² Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (Eds.) (1999). Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector. În: Social Economy – North and South. HIVA, KU Leuven. Disponibil la: emes.net

³ Monzón, J.L. & Chaves, R. (2012). The Social Economy in the European Union. Raport pentru Comitetul Economic și Social European (CESE). Bruxelles: CIRIEC International.

Definiția din perspectiva Uniunii Europene

La nivel european, Recomandarea Consiliului Uniunii Europene din 2023 privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială definește sectorul ca reunind entități private și independente de autoritățile publice — cooperativele, societățile mutuale, asociațiile, fundațiile și întreprinderile sociale — care furnizează bunuri și servicii membrilor lor sau societății, urmăresc obiective sociale ori de mediu și reinvestesc cea mai mare parte a profitului sau a excedentelor în continuarea misiunii asumate⁴.

Această definiție a fost consolidată prin **Planul de Acțiune pentru Economia Socială al Comisiei Europene (2021–2030)**, adoptat la 9 decembrie 2021, care subliniază că entitățile economiei sociale operează antreprenorial și adesea inovator, având obiective sociale și/sau de mediu ca rațiune principală de activitate, reinvestind majoritar profiturile și adoptând structuri de guvernanță democratice sau participative⁵.

Definiția din legislația română

În România, economia socială este reglementată prin **Legea nr. 219/2015 privind economia socială**, cu modificările și completările ulterioare. Potrivit articolului 2, alineatul (1):

*„**Economia socială** reprezintă ansamblul activităților organizate independent de sectorul public, al căror scop este să servească interesul general, interesele unei colectivități și/sau interesele personale nepatrimoniale, prin creșterea gradului de ocupare a persoanelor aparținând grupului vulnerabil și/sau producerea și furnizarea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări.”⁶*

Știați că...

...luna mai este dedicată oficial promovării economiei sociale în România, prin evenimente și acțiuni de mediatizare a domeniului?

⁴ Consiliul Uniunii Europene (2023). Recomandarea Consiliului privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială. Bruxelles: Consiliul UE.

⁵ Comisia Europeană (2021). Comunicare a Comisiei – Construind o economie în serviciul oamenilor: un Plan de Acțiune pentru Economia Socială. COM(2021) 778 final, 9 decembrie 2021. Disponibil la: EUR-Lex, CELEX:52021DC0778

⁶ Parlamentul României (2015). Legea nr. 219/2015 privind economia socială, art. 2, alin. (1) și (2). Publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 561 din 28 iulie 2015.

Principiile fundamentale

Literatura academică de specialitate, cadrul european și legislația română converg în identificarea unui set de principii definitorii ale economiei sociale⁷:

- Prioritatea acordată individului și obiectivelor sociale în raport cu creșterea profitului
- Solidaritatea și responsabilitatea colectivă
- Convergența dintre interesele membrilor și interesul general sau interesele unei colectivități
- Controlul democratic exercitat de membri asupra activităților desfășurate
- Caracterul voluntar și liber al asocierii
- Autonomia de gestiune și independența față de autoritățile publice
- Alocarea celei mai mari părți a profitului sau excedentului financiar pentru realizarea obiectivelor sociale și de interes general



*Figura 4. Principii fundamentale ale economiei sociale
(Sursa: prelucrare proprie)*

⁷ Defourny, J. & Nyssens, M. (Eds.) (2021). Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice. Londra: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429055140>

Un aspect esențial pentru practicienii domeniului este delimitarea clară față de concepte adiacente. Economia socială nu se confundă cu **filantropia sau caritatea**: organizațiile sale desfășoară activități economice reale, generează venituri proprii și concurează pe piață. Diferența fundamentală față de o afacere tradițională constă în faptul că profitul nu este scopul final, ci un mijloc în slujba misiunii sociale.

De asemenea, economia socială se distinge de **Responsabilitatea Socială Corporativă (RSC)**: în timp ce RSC reprezintă o alegere voluntară a companiilor private de a contribui la binele social, economia socială are misiunea socială înscrisă în structura juridică și în scopul constitutiv al organizației. Defourny și Nyssens (2010) subliniază în acest sens că actorul economiei sociale se definește tocmai prin utilizarea mecanismelor de piață pentru a produce bunuri sau servicii de interes general, fără ca generarea de profit financiar pentru proprietari să constituie rațiunea principală de existență⁸.

Un alt element de clarificare important: economia socială nu este definită doar printr-un anumit domeniu de activitate. Organizațiile și întreprinderile care o compun pot activa în diverse sectoare precum agricultură, educație, sănătate, servicii sociale, cultură, protecția mediului, economie circulară, integrare profesională sau dezvoltare comunitară.

Exemple - Tipuri de activități în economia socială:

- Producerea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări care contribuie la bunăstarea comunității sau a membrilor acesteia;
- Promovarea, cu prioritate, a unor activități care pot genera sau asigura locuri de muncă pentru încadrarea persoanelor aparținând grupului vulnerabil;
- Dezvoltarea unor programe de formare profesională dedicate persoanelor din grupul vulnerabil;
- Dezvoltarea serviciilor sociale pentru creșterea capacității de inserție pe piața muncii a persoanelor din grupul vulnerabil.

⁸ Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). „Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector”. *Policy and Society*, Vol. 29, Issue 3, pp. 231–242. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>

Elementele care le diferențiază de întreprinderile comerciale convenționale sunt finalitatea socială (impactul pentru persoanele defavorizate sau cu nevoi speciale sau rezolvarea unor nevoi de mediu specifice regiunii din care aceste întreprinderi fac parte), modul de organizare și guvernare, precum și utilizarea profitului sau a excedentelor.

2.2. Actorii principali din economia socială: organizații, antreprenori, beneficiari

Economia socială funcționează prin interacțiunea mai multor categorii de actori care nu acționează izolat, ci formează un ecosistem bazat pe cooperare, participare și orientare către interesul general. Rolurile centrale revin organizațiilor de economie socială, antreprenorilor sociali și beneficiarilor, în jurul cărora gravitează autoritățile publice, finanțatorii, instituțiile de educație și consumatorii responsabili.

Tipologie organizații din economia socială

Organizațiile reprezintă cadrul instituțional în care se desfășoară activitățile economice și sociale. La nivel european, economia socială reunește forme diverse — cooperative, societăți mutuale, asociații, fundații și întreprinderi sociale —, unite prin prioritatea acordată persoanelor și scopului social, reinvestirea majorității excedentelor și utilizarea unor mecanisme democratice de guvernare.

În România, Legea nr. 219/2015 prevede că pot dobândi calitatea de întreprindere socială mai multe categorii de persoane juridice de drept privat: societățile cooperative, cooperativele de credit, asociațiile și fundațiile, casele de ajutor reciproc ale salariaților și pensionarilor, societățile și cooperativele agricole, precum și alte persoane juridice care respectă principiile economiei sociale. Apartenența la economia socială nu este determinată exclusiv de forma juridică, ci de scopul urmărit, regulile de guvernare, modul de utilizare a profitului și responsabilitatea față de membri, beneficiari și comunitate.

O întreprindere socială este o afacere care combină activitatea economică cu un obiectiv social major. Conform legislației (Legea 219/2015), aceasta reinvestește majoritatea profitului în scopuri sociale și comunitare, iar cel puțin 30% din angajați pot proveni din grupuri vulnerabile (caz în care devine întreprindere socială de inserție).

Recunoașterea juridică a acestei calități se concretizează prin obținerea **atestatului de întreprindere socială**, acordat de agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă competentă teritorial din România.

Organizațiile din economia socială îndeplinesc funcții multiple: furnizează bunuri și servicii, creează locuri de muncă, sprijină integrarea profesională a persoanelor vulnerabile și contribuie la dezvoltarea comunităților, menținând totodată un echilibru esențial între sustenabilitatea economică și misiunea socială asumată.

Atestatul de întreprindere socială

Este un document oficial emis de **Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă (AJOFM)** care recunoaște că o organizație funcționează conform principiilor economiei sociale. Acesta atestă reinvestirea a minimum 90% din profit în scopuri sociale, implicarea angajaților în decizii și existența unei misiuni sociale clare.

Cum se obține?

1. Se depune un dosar, cu o serie de acte, la sediul AJOFM din județul în care aveți înregistrat sediul social.

Documente necesare:

1. Cererea-tip de solicitare a atestatului de întreprindere socială.
2. Actele de înființare și statutul societății, din care să reiasă că scopul principal este cel social, iar minimum 90% din profit se alocă pentru atingerea acestui scop.
3. Copie după certificatul de înregistrare de la Registrul Comerțului sau certificatul de înscriere în registrul asociațiilor și fundațiilor.
4. Copia actului de identitate al reprezentantului legal.
5. Declarația de consimțământ privind prelucrarea datelor cu caracter personal.

După depunerea documentelor, instituția verifică dosarul și emite atestatul, care este valabil pe o perioadă de 5 ani.

Condiții obligatorii în actele constitutive:

Pentru a trece de evaluarea AJOFM, documentele companiei tale trebuie să prevadă explicit că:

- ✓ Se acționează în scop social sau în interesul general al comunității.
- ✓ se alocă minimum 90% din profitul net scopului social și rezervei statutare.
- ✓ se transferă activele rămase, în caz de lichidare, către alte entități similare.
- ✓ se aplică principiul echității sociale, asigurând salarii echitabile, unde diferența maximă dintre cel mai mare și cel mai mic salariu nu depășește un raport de 1:8.

Știați că...

...pe lângă *atestatul de întreprindere socială*, există și „marca socială” – o certificare distinctă, dedicată special întreprinderilor sociale de inserție?

Antreprenorii sociali

Antreprenorul social este persoana care identifică o problemă socială sau de mediu și dezvoltă o soluție economică viabilă pentru abordarea acesteia. Dees (2001) îl asociază cu inovarea, asumarea responsabilă a riscului și căutarea unor soluții sustenabile la probleme colective⁹. Austin, Stevenson și Wei-Skillern (2006) îl definesc prin capacitatea de a genera „valoare socială inovatoare, care poate apărea în sectorul nonprofit, în cel de afaceri sau în sectorul public, ori la intersecția acestora”¹⁰.

Spre deosebire de antreprenorul convențional, care urmărește în principal crearea de valoare economică, antreprenorul social combină obiectivele economice cu producerea unei valori sociale, asigurând venituri suficiente pentru funcționarea organizației fără a pierde din vedere problema socială pentru care a fost creată.

El nu este doar fondatorul sau administratorul unei întreprinderi, ci și un facilitator al schimbării sociale: identifică nevoia și grupurile cărora li se adresează, formulează misiunea, atrage resurse, construiește parteneriate și promovează participarea beneficiarilor la elaborarea soluțiilor.

Economia socială se bazează pe cooperare, iar rezultatele depind, în ultimă instanță, de capacitatea antreprenorului de a construi relații de încredere cu echipa, partenerii și comunitatea.

⁹ Dees, J.G. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

¹⁰ Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). „Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”. Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol. 30, No. 1, pp. 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Beneficiarii economiei sociale

Beneficiarii sunt persoanele, grupurile sau comunitățile pentru care activitatea organizației produce un avantaj social direct sau indirect. Conform Legii nr. 219/2015 (art. 6 lit. h), grupul vulnerabil reunește „persoane sau familii care sunt în risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai”, incluzând persoane cu dizabilități, șomeri de lungă durată, foști deținuți, victime ale violenței domestice și alte categorii expuse riscului de excluziune socială.

Un aspect definitoriu al economiei sociale este că beneficiarii nu sunt receptori pasivi ai intervențiilor. Aceștia pot fi simultan angajați, membri, utilizatori ai serviciilor și participanți la procesul decizional — o suprapunere de roluri specifică acestui sector. Participarea lor la identificarea nevoilor, proiectarea serviciilor și evaluarea rezultatelor este esențială: reduce riscul dezvoltării unor soluții inadecvate și consolidează autonomia și demnitatea persoanelor implicate.

Știați că...

...grupul ADV România – unul dintre actorii-cheie ai economiei sociale românești, cu rădăcini încă din 2002 a fost desemnat „Antreprenorul Social al Anului” la EY Entrepreneur of the Year în 2016?

Consumatorii întreprinderilor sociale

Piața consumatorilor de economie socială din România este definită, în esență, de tipul consumatorului care are „ADN social”. Acest consumator are un profil conturat, cu o aplecare aparte către nevoile comunității, conform unei cercetări din 2026 realizată în rândul experților din domeniu din România (Frunză, Georgescu, Manolica & Nistor, 2026).

Conform studiilor, consumatorul ÎS (întreprinderilor sociale) nu este un simplu cumpărător de produse etichetate „sociale”, ci un consumator ale cărui decizii sunt ghidate de valori: comunitate, echitate și impact real, nu doar de preț sau statut.

Acest segment al consumatorilor ÎS are, de regulă, studii superioare, locuiește preponderent în mediul urban și are între 30 și 45 de ani. Veniturile din acest segment sunt stabile, medii sau peste medie, și consumatorul este mai degrabă de gen feminin. Totuși, piața se împarte, de altfel, în două categorii distincte de cumpărători: persoane fizice (B2C), care cumpără din convingere personală sau din înțelegerea impactului social, și companii (B2B), care susțin adesea aceste afaceri din motive legale sau care țin mai mult de imagine (de exemplu, prevederile privind achizițiile sociale, pentru firmele cu peste 50 de angajați).

Dincolo de vârstă și venit, patru trăsături principale sunt identificate ca fiind parte din conturarea unui mod de cumpărare cu “impact social”: **empatia** și **solidaritatea** față de grupurile vulnerabile, **responsabilitatea** socială extinsă și către lanțuri de aprovizionare etice, **nevoia de apartenență** la o comunitate de încredere și respingerea logicii de afaceri axate exclusiv pe profit. Pentru acest segment de consumatori, fiecare cumpărare este un gest cu impact și o formă de susținere, prin resursele financiare cheltuite.

Segmentul acesta are și bariere în procesul de susținere prin achiziție a întreprinderilor sociale. Cea mai frecventă problemă este că există confuzie între ce este „social” și ce e considerat „caritate”, așadar mulți consumatori se așteaptă ca produsele unei întreprinderi sociale să fie gratuite sau foarte ieftine, contrar definiției ÎS care pun accentul pe generarea profitului și reinvestirea sa. La această barieră se adaugă prețul mai ridicat al produselor sociale (care, de regulă, sunt mai scumpe).

În plus, mai există în mintea consumatorilor și o prejudecată legată de o presupusă calitate inferioară care este amplificată de lipsa de discurs, vizibilitate și notorietate a întreprinderilor sociale din România.¹¹

¹¹ Frunză, L.-A., Georgescu, A., Manolica, A., & Nistor, G.-C. (2026). Decoding the 'Social DNA': A qualitative exploration of consumer intentions in support of social enterprises. În C. Vasiliu, D.-C. Dabija, A. Tziner, D. Pleșea, & V. Dinu (Eds.), 12th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. Editura ASE.

Așadar, pentru a ajunge la acest tip de segment al consumatorilor întreprinderilor sociale și a-i câștiga încrederea pe termen lung, o afacere cu impact în comunitate ar trebui să:

✓ **Comunice povestea.** Explică clar problema socială pe care o rezolvă și mizează pe conexiunea emoțională cu publicul.

✓ **Demonstreze profesionalismul.** Arată echipamentele, spațiul de lucru și standardele de calitate — calitatea vine înaintea poveștii sociale.

✓ **Construiește transparență.** Oferă informații clare despre impactul generat de fiecare leu cheltuit de client.

✓ **Vizeze publicul potrivit.** Adaptează mesajul către segmentele urbane și educate, cele mai receptive la modelul de afacere socială.

✓ **Cultive sentimentul de comunitate.** Invită clientul într-o mișcare bazată pe solidaritate, nu doar într-o tranzacție comercială.

Pe scurt, acest avatar de consumator nu cumpără doar un produs, ci o poveste socială în care crede — însă rămâne alături de o afacere doar atunci când misiunea socială este dublată de calitate competitivă și de o abordare profesionistă (Frunză et al., 2026).

Relația dintre cei trei actori

Organizația oferă cadrul juridic și operațional, antreprenorul social inițiază și coordonează activitatea, iar beneficiarii conferă sens, susțin financiar și conferă legitimitate misiunii sociale. O întreprindere socială sustenabilă nu poate fi construită doar în jurul intențiilor fondatorului — misiunea trebuie să răspundă unei nevoi reale, iar soluția trebuie dezvoltată împreună cu persoanele și comunitățile vizate¹². Eficiența economiei sociale depinde astfel de capacitatea organizațiilor de a combina competențele antreprenoriale cu participarea autentică a beneficiarilor și responsabilitatea față de comunitate — transformând activitatea economică într-un instrument de incluziune, autonomie și dezvoltare socială durabilă.

¹² Organisation for Economic Co-operation and Development (2023). What is the Social and Solidarity Economy? A Review of Concepts. OECD Local Economic and Employment Development Papers, No. 2023/13. OECD Publishing.

ECOSISTEMUL ECONOMIEI SOCIALE

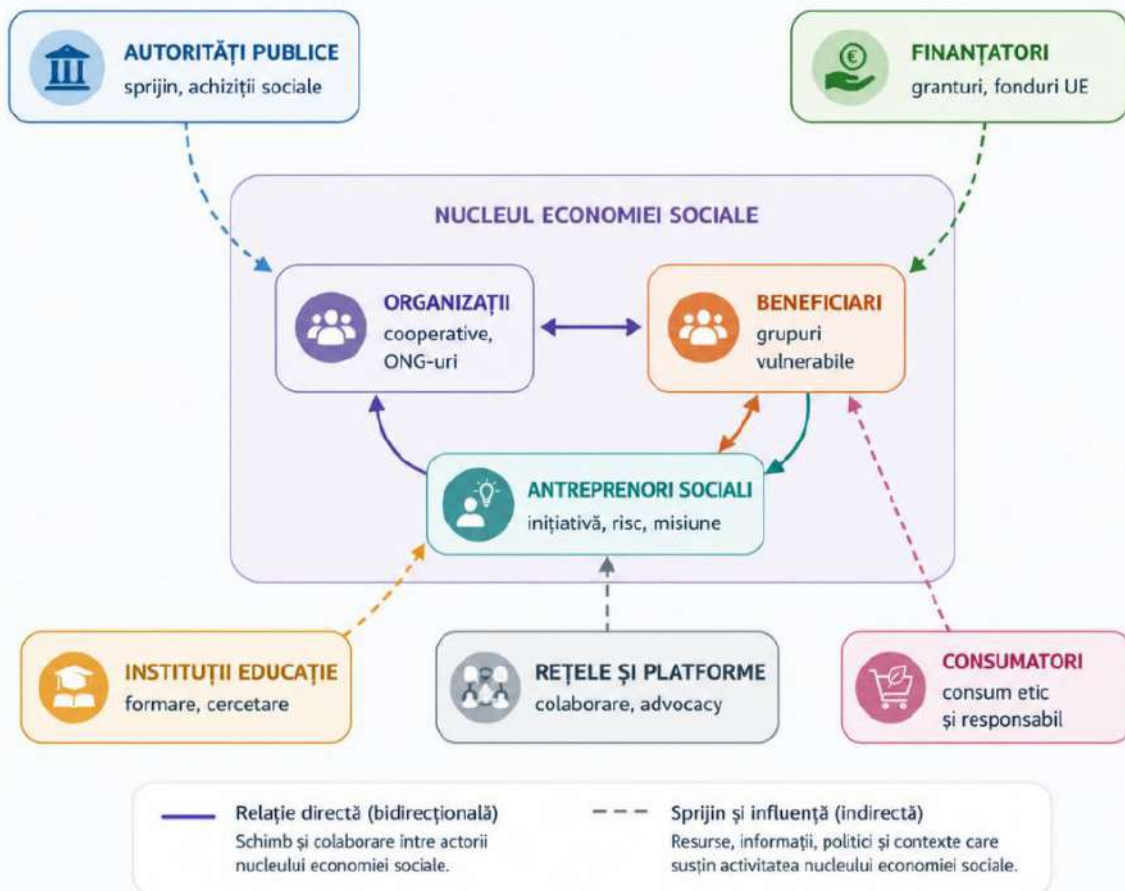


Figura 5. Ecosistemul economiei sociale și relațiile dintre principalii actori
(Sursa: prelucrare proprie)

2.3. Diferențe între angajat și antreprenor în economia socială

În cadrul economiei sociale, atât angajatul, cât și antreprenorul social contribuie la desfășurarea activității economice și la realizarea misiunii sociale a organizației. Cu toate acestea, cele două roluri se diferențiază fundamental prin natura responsabilităților asumate, gradul de autonomie, raportarea la risc și participarea la luarea deciziilor.

Angajatul în economia socială

Angajatul este persoana care desfășoară o activitate în baza unui contract de muncă, îndeplinind atribuțiile stabilite prin fișa postului și prin regulile interne ale organizației. Acesta beneficiază de remunerație, protecție socială și drepturile prevăzute de legislația muncii, iar responsabilitatea sa este legată în principal de realizarea sarcinilor profesionale și de respectarea obiectivelor organizației.

Cercetările privind autonomia organizațională confirmă această distincție structurală: autonomia angajatului este, de regulă, una *delegată* — limitată la metodă, program și anumite decizii strategice atribuite de organizație¹³. Totuși, în economia socială, rolul angajatului poate avea o semnificație mai largă decât într-o întreprindere convențională. Acesta poate contribui direct la producerea impactului social, poate participa la procese de consultare și, în funcție de forma juridică și modelul de guvernanță, poate fi implicat în decizii care într-o firmă comercială clasică ar reveni exclusiv conducerii. Organizațiile economiei sociale sunt asociate cu promovarea muncii decente, a incluziunii și a participării, iar relațiile de muncă trebuie să reflecte principiile echității, nediscriminării și respectării demnității persoanei¹⁴.

Antreprenorul social

Antreprenorul social este persoana care identifică o problemă socială sau de mediu și inițiază ori dezvoltă o activitate economică menită să răspundă acesteia. El formulează misiunea socială, construiește modelul de afaceri, mobilizează resursele necesare și își asumă responsabilitatea pentru viabilitatea economică și impactul social al întreprinderii.

Spre deosebire de angajat, antreprenorul social are un grad mai ridicat de autonomie — nu una delegată, ci una originală, pe care studiile o descriu drept rezultatul unui efort activ și continuu de negociere cu mediul extern (parteneri, finanțatori, reglementări), nu un dat automat al statutului de fondator. El participă direct la stabilirea direcției strategice a organizației și decide asupra produselor și serviciilor oferite, a pieței, finanțării, resurselor umane, parteneriatelor și utilizării rezultatelor economice, asumându-și în același timp riscul asociat inițierii și funcționării întreprinderii, împreună cu îndeplinirea impactului social asumat.

Știați că...

...antreprenorii sociali sunt obligați să depună un raport anual la AJOFM, pe activitatea socială desfășurată, în termen de 3 luni de la finalul anului calendaristic?

¹³ Van Gelderen, M. (2016), citat în Entrepreneurial Autonomy and its Dynamics. Disponibil la: researchgate.net/publication/299654315

¹⁴ International Labour Organization (2022). Resolution Concerning Decent Work and the Social and Solidarity Economy. International Labour Conference, 110th Session.

Cercetările experimentale confirmă, de altfel, o diferență robustă de profil: persoanele cu aversiune mai mare la risc tind să rămână angajate cu venit fix, în timp ce cele dispuse să își asume riscuri se orientează spre inițiative antreprenoriale¹⁵.

Antreprenoriatul social presupune însă o dificultate suplimentară față de antreprenoriatul convențional: antreprenorul trebuie să urmărească simultan sustenabilitatea economică și îndeplinirea misiunii sociale. OECD și Comisia Europeană arată că întreprinderile sociale se confruntă atât cu provocările specifice administrării unei afaceri, cât și cu cele generate de dimensiunea lor socială¹⁶.

Criteriu	Angajat în economia socială	Antreprenor social
Statut	Desfășoară activitatea în baza unui raport de muncă	Inițiază, conduce sau dezvoltă întreprinderea socială
Responsabilitate principală	Îndeplinirea atribuțiilor profesionale	Viabilitatea economică și realizarea misiunii sociale
Autonomie	Limitată de fișa postului și structura organizației	Ridicată; construită prin negociere continuă cu mediul
Risc	Nu suportă direct riscul antreprenorial	Își asumă riscuri economice, financiare și reputaționale
Venit	Salariu sau alte drepturi contractuale	Depinde de performanța și resursele întreprinderii
Putere decizională	Variază în funcție de statut	Participă direct la deciziile strategice
Relația cu misiunea socială	Contribuie prin activitatea desfășurată	Definește, integrează și urmărește realizarea misiunii
Gestionarea resurselor	Utilizează resursele alocate	Identifică, atrage și administrează resursele organizației
Evaluarea performanței	Sarcini și rezultate profesionale	Rezultate economice și impact social deopotrivă

*Tabel 1. Analiza comparativă a rolurilor angajatului și antreprenorului social
(Sursa: OECD și Comisia Europeană, 2013)*

¹⁵ Tran, A. & Le, A. (2024). „Risk Preferences and Entrepreneurial Decision-Making: Evidence from Experimental Methods in Vietnam”. Sustainability, Vol. 16, No. 11, art. 4392. MDPI. <https://doi.org/10.3390/su16114392>

¹⁶ OECD & European Commission (2013). Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe. OECD Local Economic and Employment Development Papers, No. 2013/16. OECD Publishing.

Aceste diferențe nu reflectă o ierarhie între cele două statute, ci o distribuție de roluri complementare în interiorul aceluiași ecosistem. O întreprindere socială funcțională are nevoie deopotrivă de antreprenori capabili să-și asume riscul și direcția strategică, și de angajați care transformă acea viziune în activitate concretă, zi de zi. Niciunul dintre cei doi actori nu poate, singur, să ducă la îndeplinire misiunea organizației.

Ceea ce distinge însă economia socială de mediul antreprenorial convențional este faptul că această relație nu se limitează la un raport strict ierarhic angajator-angajat. Principiile de guvernare participativă, specifice multor forme ale economiei sociale, creează spațiu pentru ca angajații să influențeze direcția organizației, iar antreprenorii sociali să rămână permanent responsabili nu doar față de rezultatul economic, ci și față de comunitatea pe care o servesc.

2.4. Rolul antreprenorului social și competențele necesare

Antreprenorul social are un rol central în transformarea unei probleme sociale sau de mediu într-o inițiativă economică viabilă. Acesta identifică o nevoie insuficient soluționată, formulează o misiune socială clară și dezvoltă un model de activitate capabil să genereze atât venituri, cât și impact pozitiv în comunitate.

Rolul său nu se limitează la înființarea și administrarea unei întreprinderi. Antreprenorul social trebuie să mențină permanent echilibrul dintre două obiective: **sustenabilitatea economică și realizarea misiunii sociale**. O întreprindere care produce impact social, dar nu își poate susține activitatea financiar, riscă să devină dependentă de finanțări externe. În același timp, o organizație care urmărește exclusiv veniturile și pierde din vedere scopul social se îndepărtează de principiile economiei sociale.

În literatura de specialitate, antreprenorul social este descris ca un **agent al schimbării**, capabil să recunoască oportunități acolo unde există probleme sociale și să mobilizeze resurse pentru crearea unei valori sociale durabile. Dees (2001) îl definește prin angajamentul față de o misiune de creare și susținere a valorii sociale,

urmărirea continuă a unor noi oportunități de a servi acea misiune și implicarea într-un proces permanent de inovare, adaptare și învățare¹⁷.

Principalele roluri ale antreprenorului social

- identificarea și analiza nevoii sociale;
- definirea misiunii și a obiectivelor sociale;
- elaborarea modelului de afaceri și a strategiei organizației;
- atragerea și administrarea resurselor financiare, umane și materiale;
- coordonarea echipei și dezvoltarea unei culturi organizaționale responsabile;
- construirea de parteneriate cu autorități publice, finanțatori, companii și organizații;
- implicarea beneficiarilor și a comunității în dezvoltarea soluțiilor;
- monitorizarea rezultatelor și măsurarea impactului social;
- comunicarea transparentă a rezultatelor economice și sociale.

Pentru îndeplinirea acestor roluri, antreprenorul social are nevoie de un ansamblu de competențe economice, manageriale, sociale și personale, care nu funcționează separat, ci se completează reciproc.

Figura 6.
*Competențele esențiale
ale antreprenorului social
(Sursa: prelucrare proprie)*



¹⁷ Dees, J.G. (2001). The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

Competențele necesare

- **Antreprenoriale și strategice** — identificarea oportunităților, elaborarea unui plan de afaceri viabil, cunoștințe despre piață, costuri și prețuri. Cadrul european **EntreComp** grupează aceste competențe în trei domenii: identificarea ideilor, mobilizarea resurselor și transformarea ideilor în acțiune¹⁸. Adaptarea sa pentru economia socială (SEntreComp) confirmă necesitatea urmării simultane a dublei misiuni — socială și financiară¹⁹.
- **Financiare și administrative** — bugetare, flux de numerar, fiscalitate, surse de finanțare, dar și cunoașterea obligațiilor legale specifice formei de organizare alese. În România, obținerea statutului de întreprindere socială impune respectarea cerințelor Legii nr. 219/2015 privind scopul social și utilizarea profitului²⁰.
- **Sociale și de relaționare** — comunicare, negociere, ascultare activă și gestionarea conflictelor, esențiale într-un mediu care reunește actori cu interese diferite. Relația cu beneficiarii trebuie întemeiată pe respect și participare autentică, nu pe o perspectivă impusă din exterior²¹.
- **Leadership și coordonare** — capacitatea de a conduce echipe diverse (angajați, voluntari, persoane din grupuri vulnerabile), bazată pe încredere și mobilizare în jurul unei misiuni comune, nu doar pe autoritate formală.
- **Măsurarea impactului social** — stabilirea de indicatori relevanți și analiza schimbărilor produse în viața beneficiarilor, dincolo de cifra de afaceri sau profit. Aceste date susțin deciziile strategice și comunicarea cu finanțatorii.
- **Inovare și adaptare** — capacitatea de a testa soluții noi pe măsură ce problemele sociale evoluează, fără a abandona misiunea. Inovarea nu presupune neapărat un produs nou, ci poate fi o adaptare a resurselor sau parteneriatelor existente²².

¹⁸ Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, L. (2016). EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

¹⁹ Gómez González, F.J., Sotiropoulou, A. & Abril Berodas, M. (2025). „SEntreComp: Entrepreneurial Competences for Social Entrepreneurs Based on EntreComp”. Business & Entrepreneurship Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 1–3.

²⁰ Parlamentul României (2015). Legea nr. 219 din 23 iulie 2015 privind economia socială. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 561 din 28 iulie 2015.

²¹ Bogner, K. et al. (2021). Educating Social Entrepreneurship Competences in the Higher Education. SEinHE Project.

²² Administrative Sciences (2021). Studiu exploratoriu asupra programelor de educație în antreprenariat social.

- **Etice** — integritate, transparență și protejarea demnității beneficiarilor. Antreprenorul trebuie să prevină situațiile în care obiectivele comerciale domină misiunea socială, fenomen numit în literatură *abatere de la misiune* (mission drift).

În concluzie, antreprenorul social combină rolurile de inițiator, manager, lider și facilitator al schimbării. Succesul său depinde nu doar de capacitatea de a genera venituri, ci și de modul în care acestea sunt transformate în beneficii sociale durabile. Competențele necesare acestui proces se dezvoltă continuu prin educație, experiență și mentorat.

Notițe:

[illegible]



Capitolul 3. Contextul național și european al economiei sociale până în prezent

3.1. Situația economiei sociale în Uniunea Europeană

Economia socială ocupă un loc tot mai important în politicile economice și sociale ale Uniunii Europene, fiind recunoscută drept un instrument pentru crearea de locuri de muncă, reducerea excluziunii sociale, dezvoltarea comunităților și susținerea tranziției verzi și digitale.

Sectorul include cooperative, societăți mutuale, asociații, fundații, întreprinderi sociale și alte entități private care acordă prioritate persoanelor și obiectivelor sociale sau de mediu în raport cu remunerarea capitalului.



Figura 7. Indicatori-cheie privind economia socială în Uniunea Europeană
(Sursa: prelucrare proprie)

Știați că...

... întreprinderile sociale românești au contribuit
cu 96,5 milioane de lei la PIB-ul României în perioada 2016 – 2024?

Potrivit celor mai recente date oficiale ale Comisiei Europene, în Uniunea Europeană funcționează peste 4,3 milioane de entități de economie socială, care asigură aproximativ 11,5 milioane de locuri de muncă, reprezentând în jur de 6,3% din totalul forței de muncă²³. Aceste cifre, confirmate atât de raportul Comisiei privind revizuirea la jumătatea perioadei a Planului de Acțiune (2026)²⁴, cât și de studiul dedicat evaluării comparative a performanței socioeconomice a sectorului (2024)²⁵, marchează o creștere considerabilă față de estimările anterioare din 2023 (2,8 milioane de entități)²⁶ — diferență care reflectă mai ales o îmbunătățire a metodologiilor de identificare statistică, decât o transformare structurală bruscă a sectorului.

Entitățile economiei sociale sunt prezente într-o gamă largă de domenii — servicii sociale și de îngrijire, sănătate, educație, agricultură, locuire, finanțe mutuale, reciclare, energie regenerabilă și integrare profesională — contribuind la furnizarea unor servicii pe care sectorul public sau piața convențională nu le acoperă suficient. Importanța lor este deosebită la nivel local, prin reinvestirea excedentelor și implicarea membrilor în decizii, multe organizații activând tocmai în comunități rurale sau regiuni afectate de declin economic.

O dezvoltare neuniformă între statele membre

Dezvoltarea economiei sociale rămâne neuniformă la nivel european. State precum Franța, Spania, Portugalia, Italia sau Belgia au o tradiție îndelungată și cadre juridice consolidate pentru cooperative, societăți mutuale și asociații. În alte state, recunoașterea se face mai ales prin intermediul întreprinderilor sociale sau al întreprinderilor de inserție, iar unele țări nu dispun deloc de o formă juridică distinctă, organizațiile funcționând sub forme existente (asociație, fundație, cooperativă, societate comercială).

²³ Comisia Europeană, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune. Social Economy and Inclusive Entrepreneurship. Disponibil la: employment-social-affairs.ec.europa.eu

²⁴ Comisia Europeană (2026). Report on the Implementation of the Social Economy Action Plan. Bruxelles: Comisia Europeană.

²⁵ European Innovation Council and SMEs Executive Agency (EISMEA) (2024). Study on Benchmarking the Socio-Economic Performance of the EU Social Economy. Comisia Europeană.

²⁶ Comisia Europeană (2023). Social Economy: Commission Proposes Ways to Harness its Full Potential for Jobs, Innovation and Social Inclusion. Comunicat de presă, 13 iunie 2023.

Această diversitate îngreunează compararea datelor și formularea unor politici unitare, ponderea sectorului social în ocuparea forței de muncă variind între 0,5% și aproape 10% din statele membre²⁷.

Cadrul european de politici publice

Un moment de referință a fost adoptarea, în decembrie 2021, a **Planului de Acțiune pentru Economia Socială**, care stabilește peste 60 de acțiuni pentru perioada 2021-2030, urmărind condiții juridice favorabile, acces la finanțare și achiziții publice, dezvoltarea competențelor manageriale, susținerea inovării sociale și colectarea unor date comparabile. În noiembrie 2023, Consiliul UE a adoptat recomandarea privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială, prin care statele membre au fost încurajate să elaboreze strategii naționale și să adapteze sistemele administrative și fiscale specificului sectorului²⁸.

Evaluarea intermediară a Planului, prezentată la începutul anului 2026, confirmă progrese în consolidarea cadrului european, dar evidențiază totodată diferențe semnificative între statele membre privind accesul la finanțare, piețe și sprijin instituțional.

Contribuție și provocări

Economia socială susține obiectivele Pilonului European al Drepturilor Sociale, facilitând integrarea pe piața muncii a persoanelor cu dizabilități, șomerilor de lungă durată și altor grupuri vulnerabile, și joacă un rol notabil în tranziția ecologică, prin cooperative energetice și inițiative de economie circulară. Percepția publică este, în general, favorabilă — un Eurobarometru din 2025 arată că 75% dintre cetățenii europeni consideră sectorul economiei sociale (ES) important pentru bunăstarea societății²⁹.

Sectorul ES se confruntă, totuși, cu dificultăți persistente: acces limitat la finanțare, dependență de granturi, dificultăți de participare la achizițiile publice, vizibilitate redusă și, nu în ultimul rând, o fragmentare statistică generată de diferențele

²⁷ OECD & Comisia Europeană (2025). Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. OECD Publishing.

²⁸ Consiliul Uniunii Europene (2023). Recomandarea Consiliului din 27 noiembrie 2023 privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, C/2023/1344.

²⁹ Comisia Europeană (2025). Eurobarometru special privind economia socială.

dintre definițiile juridice și metodele naționale de colectare a datelor — motiv pentru care Comisia Europeană urmărește activ dezvoltarea unei baze comune de date la nivel european.

În ansamblu, economia socială europeană se află într-un proces de consolidare progresivă a recunoașterii politice și instituționale, cu un potențial important pentru crearea de locuri de muncă și dezvoltarea unor economii locale reziliente — potențial a cărui valorificare depinde de coerența politicilor publice și de capacitatea organizațiilor de a combina sustenabilitatea economică cu impactul social.

3.2. Situația economiei sociale în România: provocări și oportunități

Economia socială din România a cunoscut o dezvoltare importantă în ultimele două decenii, pe fondul extinderii sectorului neguvernamental, al tradiției cooperatiste și mutuale și al accesării fondurilor europene destinate incluziunii sociale și ocupării forței de muncă. Adoptarea Legii nr. 219/2015 privind economia socială a reprezentat un moment esențial pentru recunoașterea juridică a domeniului, introducând definiții, principii și proceduri de atestare pentru întreprinderile sociale și întreprinderile sociale de inserție³⁰. În același timp, acest sector s-a dezvoltat mai mult abia după anul 2019, când au fost accesate primele finanțări care au sprijinit formarea și dezvoltarea antreprenorilor în acest sector de activitate.

Știați că...

...o întreprindere socială de inserție trebuie să aibă permanent cel puțin 30% din personal din grupuri vulnerabile, iar timpul de lucru cumulat al acestora să reprezinte minimum 30% din totalul orelor lucrate?

Economia socială românească include cooperative, asociații și fundații, case de ajutor reciproc, societăți și cooperative agricole, întreprinderi sociale certificate și alte persoane juridice care respectă principiile prevăzute de lege, active în domenii precum serviciile sociale, educația, integrarea profesională, agricultura, meșteșugurile, reciclarea, sănătatea și dezvoltarea comunitară.

³⁰ Parlamentul României (2015). Legea nr. 219/2015 privind economia socială, cu modificările și completările ulterioare. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 561 din 28 iulie 2015.

Dimensiunea sectorului: cifre divergente, surse complementare

Datele disponibile despre dimensiunea sectorului variază semnificativ în funcție de metodologia utilizată — o realitate pe care chiar sursele oficiale o semnalează explicit. Potrivit notei de țară publicate de OECD în 2025, România avea, pentru anul de referință 2021, aproximativ 128.176 de entități de economie socială, dintre care circa 9.090 de întreprinderi sociale conform metodologiei europene, asigurând aproximativ 101.951 de locuri de muncă și generând o cifră de afaceri estimată la peste 1,24 miliarde de euro. OECD avertizează însă că aceste date provin din surse și metodologii diferite și nu trebuie confundate cu numărul întreprinderilor care dețin atestat juridic potrivit legislației românești³¹.

Barometrul Economiei Sociale 2025, realizat de Fundația ADV România, oferă o imagine complementară: 122.754 de entități cu impact social la nivel național, dintre care doar 1.836 de întreprinderi sociale certificate active, din totalul de 2.932 certificate în perioada 2016-2024.

Acestea au creat 4.036 de locuri de muncă și au generat o contribuție economică estimată la 96,5 milioane de lei. Diferența considerabilă dintre numărul total de entități ale economiei sociale și numărul întreprinderilor atestate arată că o parte importantă a sectorului funcționează prin forme juridice tradiționale, fără a solicita sau menține certificarea specifică prevăzută de lege³².

Evidența oficială a întreprinderilor sociale este administrată de Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM), prin Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale³³.

Principalele provocări

Principalele dificultăți ale sectorului românesc sunt dependența de finanțările nerambursabile, fragilitatea unor modele economice, accesul limitat la capital și piețe, nivelul inegal al competențelor manageriale, vizibilitatea redusă și sprijinul instituțional neuniform. Aceste vulnerabilități limitează capacitatea unor întreprinderi sociale de a-

³¹ OECD & European Union (2025). Social Economy in Europe: Romania. OECD Publishing.

³² Iftimoaei, C. & Gabor, V.-R. (2025). Barometrul Economiei Sociale din România, ediția 2025. Fundația „Alături de Voi” România, Social Finance Association, AFIN IFN și RISE România.

³³ Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă. Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale. ANOFM.

și consolida activitatea, de a menține locurile de muncă și de a produce impact pe termen lung.

Potențialul economiei sociale este cu atât mai relevant cu cât România înregistrează vulnerabilități sociale semnificative. *Barometrul Economiei Sociale 2025* arată că 27,9% din populație era expusă riscului de sărăcie sau excluziune socială, 33,8% dintre copii se aflau în sărăcie, iar rata tinerilor NEETs (15-29 ani, neangajați și neintegrați în educație sau formare) era de 19,3%. Întreprinderile sociale pot contribui la integrarea pe piața muncii a persoanelor vulnerabile și la menținerea activității economice în comunități rurale sau slab dezvoltate, completând — nu înlocuind — intervențiile publice.

Oportunități de dezvoltare

Principala oportunitate o reprezintă **finanțările europene** disponibile în perioada de programare 2021-2027, prin Fondul Social European Plus, Programul Tranziție Justă și alte instrumente. *Barometrul Economiei Sociale 2025* estimează că programele aflate în implementare ar putea conduce, până la sfârșitul anului 2026, la peste 6.800 de noi întreprinderi sociale și aproape 30.000 de locuri de muncă, dintre care o parte importantă destinată persoanelor vulnerabile.

O a doua direcție este dezvoltarea unor **instrumente financiare adaptate**: în România au apărut inițiative de microfinanțare, creditare socială și garantare (exemplu: AFIN), iar OECD menționează atât un fond de investiții sociale, cât și schema de ajutor de minimis „Sprijin pentru economia socială”, cu un buget de peste 96 de milioane de euro, destinată consolidării capacității financiare a întreprinderilor sociale și de inserție.

Achizițiile publice și private responsabile social pot constitui o sursă de venit mai stabilă decât granturile. De exemplu, introducerea unor criterii sociale în procedurile de achiziție și crearea unor lanțuri de aprovizionare incluzive pot facilita accesul la piață și transforma impactul social într-un criteriu economic relevant.

Dezvoltarea **rețelelor și programelor de accelerare** creează, de asemenea, oportunități de cooperare: OECD menționează Comunitatea de practică în economia socială, RISE România, Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Servicii

Sociale, programele Ashoka și NESsT, precum și inițiativele Fundației „Alături de Voi” România. Nu în ultimul rând, **tranziția verde și digitală** oferă direcții suplimentare — economie circulară, reciclare, agricultură sustenabilă și servicii digitale accesibile — care combină obiectivele sociale cu cele de mediu.

În ansamblu, economia socială din România se află într-o etapă de extindere, dar nu și-a valorificat încă pe deplin potențialul. Cadrul juridic și finanțările europene au stimulat crearea de întreprinderi sociale, însă dezvoltarea durabilă a sectorului depinde de trecerea de la logica proiectelor temporare la modele economice stabile — un proces care necesită finanțare diversificată, acces la piețe, competențe manageriale, colaborare instituțională și mecanisme riguroase de măsurare a impactului.

Știați că...

...în ciuda unui cadru legal existent din 2015, economia socială rămâne un sector relativ tânăr în România, cu doar câteva mii de întreprinderi certificate active — ceea ce arată un potențial mare de creștere, mai ales cu sprijinul fondurilor europene disponibile în perioada 2025-2027?

3.3. Modele și bune practici în economia socială în Uniunea Europeană – exemple de afaceri sociale

Economia socială europeană oferă o gamă largă de modele de bună practică, de la organizații axate pe integrarea profesională a persoanelor vulnerabile, până la inițiative care reconfigurează relațiile comerciale internaționale sau sistemul financiar, pe principii de echitate și solidaritate. Ceea ce unește aceste modele, dincolo de diversitatea domeniilor în care activează, este capacitatea de a combina o activitate economică reală și sustenabilă cu un impact social măsurabil, plasat în centrul deciziilor organizaționale, nu la periferia lor.

Pentru a ilustra această diversitate, prezentăm în continuare câteva exemple relevante din spațiul european, alese pentru claritatea misiunii sociale și pentru bunele practici pe care le pot oferi drept reper pentru economia socială din România.



Samhall — Suedia

*integrarea persoanelor cu dizabilități prin
muncă, formare și tranziție profesională*

Samhall reprezintă unul dintre cele mai cunoscute modele europene de integrare profesională a persoanelor cu dizabilități, demonstrând că munca poate deveni un instrument real de incluziune, dezvoltare personală și participare socială. Compania este deținută integral de statul suedez, iar misiunea sa este crearea de locuri de muncă semnificative pentru persoanele cu dizabilități care au capacitate de muncă, dar întâmpină dificultăți în accesarea pieței muncii. Prin activitatea desfășurată la nivel național, **Samhall** contribuie la construirea unei piețe a muncii mai incluzive, în care fiecare persoană este privită ca o resursă valoroasă, nu prin prisma limitărilor sale.

Un element definitoriu al modelului **Samhall** îl reprezintă abordarea individualizată a fiecărui angajat. Persoanele ajung în cadrul companiei prin intermediul Serviciului Public de Ocupare din Suedia, iar apoi beneficiază de formare, evaluare și potrivire cu activități adaptate profilului și capacității lor de muncă. Metoda dezvoltată de **Samhall** urmărește identificarea punctelor forte ale fiecărei persoane și corelarea acestora cu sarcini potrivite, în domenii precum curățenie, îngrijire, logistică sau producție. Această abordare mută accentul de la vulnerabilitate la competență și demonstrează că sprijinul adecvat poate transforma potențialul individual în performanță profesională.

Samhall se diferențiază și prin faptul că nu urmărește menținerea permanentă a beneficiarilor într-un cadru protejat, ci pregătirea lor pentru tranziția către angajatori de pe piața deschisă. Obiectivul declarat al companiei este ca 1.500 de angajați să facă anual acest pas către alți angajatori, ceea ce transformă organizația într-un mecanism de pregătire, dezvoltare și mobilitate profesională. În anul 2025, compania a primit 4.430 de noi angajați, iar 1.310 persoane au trecut către locuri de muncă în afara **Samhall**, ceea ce confirmă rolul său de punte între protecție, formare și integrare profesională deschisă.

Din perspectiva economiei sociale, **Samhall** oferă un exemplu important de cooperare între stat, servicii de ocupare, angajatori și beneficiari. Compania colaborează cu firme care împărtășesc valori legate de diversitate și incluziune, oferind servicii economice reale și creând, în același timp, oportunități de muncă pentru persoane care au fost adesea excluse de pe piața muncii. Acest model arată că integrarea profesională a persoanelor cu dizabilități nu trebuie tratată ca o intervenție marginală, ci ca parte a unei strategii economice și sociale coerente, în care angajatorii, instituțiile publice și comunitatea contribuie împreună la reducerea discriminării.

Modelul Samhall demonstrează că succesul unei întreprinderi sociale sau al unei organizații cu misiune socială nu este dat doar de numărul locurilor de muncă create, ci și de capacitatea de a dezvolta competențe, de a crește încrederea beneficiarilor și de a facilita accesul acestora către piața muncii obișnuite. Prin evaluare individuală, formare, adaptarea sarcinilor și colaborare cu angajatori externi, **Samhall** oferă un model relevant pentru organizațiile care urmăresc integrarea persoanelor cu dizabilități în România. Experiența sa arată că incluziunea durabilă se construiește prin sprijin personalizat, standarde profesionale clare și recunoașterea valorii fiecărei persoane în cadrul activității economice.

Exemple de bune practici:

- ✓ *evaluarea individuală a capacității de muncă a fiecărei persoane, urmată de plasarea pe sarcini adaptate profilului său;*
- ✓ *program structurat de tranziție: aproximativ 1.500 de angajați sunt sprijiniți anual să avanseze către un loc de muncă pe piața deschisă, nu rămân permanent dependenți de organizație;*
- ✓ *acces anual la program pentru circa 8.000 de noi persoane cu dizabilități, asigurând continuitatea sprijinului pentru noi generații de beneficiari;*
- ✓ *combaterea explicită a discriminării, prin oferirea unei experiențe de muncă recunoscute, care contribuie la angajabilitatea ulterioară a beneficiarilor.*

LE RELAIS

Le Relais — Franța

economie circulară și incluziune socială prin cooperative de inserție

Le Relais reprezintă unul dintre cele mai relevante exemple europene de bună practică în domeniul economiei sociale, demonstrând că reintegrarea persoanelor aflate în situații de excluziune poate fi susținută printr-un model economic solid, participativ și durabil. Rețeaua a fost fondată în anul 1984, de comunitatea Emmaüs din Bruay-la-Buissière, ca răspuns la nevoia de a crea locuri de muncă pentru persoane care întâmpinau dificultăți majore de integrare pe piața muncii. Prin forma sa de organizare cooperatistă, **Le Relais** a reușit să transforme o activitate economică practică într-un instrument de incluziune socială și dezvoltare comunitară.

Un element definitoriu al modelului **Le Relais** îl reprezintă faptul că persoanele provenite din situații de excluziune nu sunt tratate doar ca beneficiari ai unui program social, ci devin actori implicați în funcționarea organizației. În cadrul cooperativelor de producție, angajații pot deveni coproprietari, participând astfel la viața economică și organizațională a întreprinderii. Această abordare contribuie la creșterea sentimentului de apartenență, responsabilitate și demnitate profesională, oferind persoanelor vulnerabile nu doar un loc de muncă, ci și posibilitatea de a participa activ la dezvoltarea structurii din care fac parte.

Modelul **Le Relais** se remarcă și prin capacitatea de a crea locuri de muncă durabile, nu intervenții temporare dependente exclusiv de proiecte sau finanțări limitate. Prin dezvoltarea unei rețele extinse și prin consolidarea activităților economice, organizația a contribuit la crearea a peste 2.200 de locuri de muncă pe termen lung. Această dimensiune este esențială pentru economia socială, deoarece integrarea profesională produce impact real atunci când oferă stabilitate, continuitate și posibilitatea dezvoltării competențelor în timp.

Un alt aspect important îl reprezintă utilizarea profitului în acord cu misiunea socială. Profitul generat este reinvestit integral în lupta împotriva excluziunii sociale, fără distribuire către acționari externi. Prin această regulă, **Le Relais** demonstrează că performanța economică poate fi orientată către consolidarea impactului social, nu către maximizarea câștigului individual. Activitatea economică devine astfel un mijloc prin care organizația își susține misiunea, creează noi oportunități de muncă și contribuie la reducerea marginalizării sociale.

Din perspectiva dezvoltării teritoriale, **Le Relais** oferă un model relevant prin prezența sa extinsă în comunități diferite. Rețeaua celor 28 de filiale locale permite accesul la oportunități de muncă și integrare nu doar în marile orașe, ci și în teritorii diverse, în care nevoile sociale pot fi mai puțin acoperite de piața convențională. Această organizare teritorială consolidează relația cu comunitățile locale și permite adaptarea intervențiilor la specificul fiecărei zone.

Le Relais demonstrează că economia socială poate combina guvernanta participativă, sustenabilitatea economică și impactul social pe termen lung. Prin implicarea angajaților ca membri ai cooperativei, reinvestirea profitului în misiunea socială, crearea de locuri de muncă stabile și dezvoltarea unei rețele locale extinse, modelul său oferă un exemplu valoros pentru organizațiile care urmăresc combaterea excluziunii prin muncă, responsabilitate colectivă și participare economică activă.

Exemple de bune practici:

- ✓ angajații proveniți din situații de exclusiune devin coproprietari ai cooperativei, nu rămân simpli beneficiari ai unui program social;
- ✓ crearea a peste 2.200 de locuri de muncă durabile pe termen lung, nu temporare sau dependente de proiecte cu finanțare limitată;
- ✓ reinvestirea integrală a profitului generat în lupta împotriva excluziunii sociale, fără distribuire către acționari externi;
- ✓ prezență teritorială extinsă, prin 28 de filiale locale, care permite accesul la program în comunități diverse, nu doar în marile orașe.



Cafédirect — Marea Britanie

comerț echitabil și parteneriat direct cu micii producători

Cafédirect reprezintă un exemplu relevant de bună practică în economia socială europeană, prin modul în care a transformat comerțul echitabil într-un model de afacere orientat către protejarea micilor producători și distribuirea mai echitabilă a valorii create. Compania a fost înființată în anul 1991, de patru organizații de comerț echitabil — Oxfam, Traidcraft, Equal Exchange și Twin Trading — ca răspuns la prăbușirea prețului mondial al cafelei, situație care afecta grav veniturile fermierilor și îi expunea riscului de a vinde sub costurile reale de producție. În anul 1994, **Cafédirect** a devenit prima companie din Marea Britanie care a obținut certificarea Fairtrade, consolidându-și astfel poziția de pionier al comerțului responsabil.

Un element definitoriu al modelului **Cafédirect** îl reprezintă relația directă și de lungă durată cu cooperativele de mici producători. Prin reducerea dependenței de intermediari, compania urmărește ca o parte mai mare din valoarea economică generată să ajungă la fermieri și la comunitățile acestora. Această abordare contribuie la creșterea stabilității veniturilor producătorilor, la consolidarea cooperativelor locale și la dezvoltarea unor relații comerciale bazate pe încredere, transparență și responsabilitate reciprocă.

Cafédirect se diferențiază și prin modul în care utilizează profitul pentru susținerea impactului social. Reinvestirea a 50% din profit în Producers Direct, o organizație caritabilă condusă chiar de către producători, permite finanțarea unor proiecte de formare, dezvoltare comunitară și consolidare a capacității fermierilor. Astfel, profitul nu este tratat exclusiv ca rezultat financiar, ci ca resursă pentru dezvoltarea comunităților care stau la baza lanțului de producție. Acest mecanism

reflectă un principiu esențial al economiei sociale: activitatea economică trebuie să susțină direct misiunea socială și să contribuie la reducerea inegalităților.

Modelul **Cafédirect** este relevant și prin mecanismul de garantare a unui preț minim de achiziție superior celui practicat pe piața convențională. Această practică protejează micii producători de fluctuațiile severe ale prețului mondial al cafelei și oferă un cadru mai stabil pentru planificarea activității agricole, investiții și dezvoltare comunitară. În acest fel, comerțul echitabil devine nu doar un instrument de vânzare, ci o formă concretă de protecție economică pentru comunitățile vulnerabile din lanțul de aprovizionare.

Prin activitatea sa, **Cafédirect** demonstrează că o afacere competitivă poate fi construită pe principii de echitate, transparență și participare. Relațiile directe cu producătorii, reinvestirea unei părți importante din profit, includerea fermierilor în guvernare și garantarea unor prețuri corecte transformă compania într-un model de bună practică pentru organizațiile care urmăresc să combine performanța economică și impactul social. Din această perspectivă, **Cafédirect** ilustrează modul în care economia socială poate contribui la construirea unor lanțuri comerciale mai responsabile, în care beneficiile activității economice sunt distribuite mai echitabil între producători, consumatori și comunități.

Exemple de bune practici:

- ✓ *relații comerciale directe și de lungă durată cu cooperativele de mici producători, fără intermediari care reduc veniturile fermierilor;*
- ✓ *reinvestirea a 50% din profit în Producers Direct, o organizație caritabilă condusă chiar de către producători, pentru proiecte de formare și dezvoltare comunitară;*
- ✓ *guvernare care include reprezentanți ai producătorilor în structura de conducere a companiei, alături de reprezentanți ai consumatorilor;*
- ✓ *garantarea unui preț minim de achiziție superior celui de pe piața convențională, indiferent de fluctuațiile prețului mondial al cafelei.*



Mamas Retro — Suedia

Incluziune profesională prin muncă adaptată, educație și sprijin

Mamas Retro reprezintă un exemplu relevant de bună practică în economia socială europeană, prin modul în care răspunde nevoilor unor persoane aflate la distanță de piața muncii și care au nevoie de sprijin adaptat pentru reintegrare profesională. Întreprinderea socială suedeză oferă locuri de muncă, activități educaționale și ocupații cu sens pentru femei și persoane transgender provenite din medii diferite, care întâmpină dificultăți majore în accesarea unui loc de muncă stabil.

Un element definitoriu al modelului **Mamas Retro** îl reprezintă focalizarea pe un grup-țintă specific, cu nevoi particulare de sprijin. Prin orientarea către femei și persoane transgender, organizația abordează forme de vulnerabilitate care pot include discriminare, marginalizare, lipsa experienței profesionale, întreruperi în parcursul educațional sau profesional și dificultăți de integrare într-un mediu de lucru convențional. Această specializare permite adaptarea intervențiilor la realitatea beneficiarilor, în locul aplicării unui model general, uniform și mai puțin eficient.

Modelul **Mamas Retro** se remarcă și prin caracterul adaptat al activității profesionale oferite. Beneficiarele nu sunt introduse direct într-un sistem de muncă bazat exclusiv pe cerințe standard de performanță, ci beneficiază de un cadru care recunoaște nevoia unei tranziții graduale. Această abordare este importantă deoarece integrarea profesională a persoanelor vulnerabile nu presupune doar accesul la un loc de muncă, ci și crearea condițiilor prin care acestea își pot reconstrui încrederea, ritmul de lucru, autonomia și sentimentul de apartenență.

Un alt aspect relevant îl reprezintă integrarea componentei educaționale alături de activitatea economică. Prin educație și învățare practică, persoanele implicate nu

obțin doar venituri, ci și competențe transferabile, care pot fi utilizate ulterior în alte contexte profesionale. Această dimensiune contribuie la creșterea șanselor reale de reintegrare pe termen lung și transformă locul de muncă într-un spațiu de dezvoltare personală și profesională, nu doar într-o sursă temporară de venit.

Din perspectiva economiei sociale, **Mamas Retro** demonstrează că sprijinul pentru persoanele vulnerabile trebuie construit în jurul demnității, ritmului individual și nevoilor concrete ale beneficiarilor. Modelul său arată că reintegrarea profesională nu poate fi redusă la angajare formală, ci presupune sprijin, educație, activități cu sens și un mediu de lucru care oferă siguranță și recunoaștere. Această abordare este relevantă pentru organizațiile care lucrează cu persoane aflate în situații de marginalizare și care urmăresc să construiască trasee reale de revenire pe piața muncii.

Prin activitatea sa, **Mamas Retro** oferă un exemplu valoros de întreprindere socială orientată către incluziune, sprijin personalizat și dezvoltarea competențelor. Focalizarea pe un grup-țintă clar, adaptarea cerințelor profesionale și combinarea muncii cu educația transformă acest model într-o bună practică pentru inițiativele care urmăresc să creeze oportunități reale pentru persoane aflate în situații complexe de vulnerabilitate.

Exemple de bune practici:

- ✓ focalizare pe un grup-țintă specific (femei și persoane transgender), cu nevoi de sprijin particulare;
- ✓ caracterul adaptat și de sprijin al activității profesionale oferite, recunoscând nevoia unei tranziții graduale, nu a unei angajări imediate cu cerințe de performanță standard;
- ✓ integrarea unei componente educaționale alături de cea pur economică, astfel încât beneficiarele dobândesc și competențe transferabile, nu doar venit.



re:form — Suedia

formare practică și reintegrare profesională prin activități economice reale

re:form, din orașul Örebro, reprezintă un exemplu relevant de bună practică în economia socială europeană, prin modul în care sprijină persoanele aflate departe de piața muncii să dobândească experiență, competențe și încredere prin activități practice. Întreprinderea socială oferă oportunități de formare și stagii de lucru în cadrul unor activități economice concrete, precum servicii auto, reparații de biciclete și mopede, tâmplărie, servicii de exterior și magazin second-hand.

Un element definitoriu al modelului **re:form** îl reprezintă diversitatea traseelor de formare oferite beneficiarilor. În locul unui parcurs unic și rigid, organizația pune la dispoziție mai multe tipuri de activități, ceea ce permite adaptarea experienței de lucru la interesele, aptitudinile și ritmul fiecărei persoane. Această abordare este importantă deoarece persoanele vulnerabile sau aflate în situații complexe de excluziune au nevoi diferite, iar apropierea de piața muncii devine mai eficientă atunci când sprijinul este individualizat.

Modelul **re:form** se remarcă și prin caracterul practic al formării. Beneficiarii nu participă doar la activități de instruire generală, ci sunt implicați în contexte reale de muncă, apropiate de cerințele pieței. Atelierele și serviciile desfășurate oferă un cadru concret în care persoanele pot exersa responsabilitatea, disciplina profesională, lucrul în echipă și relația cu activități economice utile comunității.

Un alt aspect relevant îl constituie componenta de sprijin și coaching, care completează formarea tehnică propriu-zisă. Prin îndrumare, sprijin și orientare, beneficiarii sunt susținuți nu doar în dezvoltarea unor competențe profesionale, ci și în consolidarea încrederii, autonomiei și capacității de a face pași reali către angajare.

Integrarea pe piața muncii presupune mai mult decât dobândirea unei meserii; ea implică stabilitate, motivație, responsabilizare și sprijin adaptat pe parcursul tranziției.

Din perspectiva economiei sociale, **re:form** demonstrează că reintegrarea profesională poate fi construită prin activități economice reale, flexibile și adaptate profilului beneficiarilor. Modelul său arată că o întreprindere socială poate funcționa ca spațiu de învățare, testare și pregătire pentru piața muncii, oferind persoanelor vulnerabile ocazia de a-și descoperi abilitățile și de a-și crește șansele de angajare ulterioară.

Prin activitatea sa, **re:form** oferă un model valoros pentru organizațiile care urmăresc să dezvolte programe de integrare prin muncă. Diversitatea atelierelor, formarea practică, stagiile de lucru și componenta de coaching transformă acest exemplu într-o bună practică pentru inițiativele care doresc să ofere beneficiarilor nu doar sprijin temporar, ci experiență profesională, competențe transferabile și încredere pentru reintegrarea pe piața muncii.

Exemple de bune practice:

- ✓ *diversitate de trasee de formare, care permite adaptarea la interesele și aptitudinile individuale ale fiecărui beneficiar, nu un singur model rigid;*
- ✓ *combinarea formării teoretice cu stagii practice reale, care cresc șansele de angajare ulterioară pe piața deschisă;*
- ✓ *prezența unei componente de coaching general, pe lângă formarea tehnică propriu-zisă.*

Lecții pentru contextul românesc

Dincolo de diferențele de scară și de domeniu, exemplele europene prezentate converg către un set comun de practici sociale relevante pentru economia socială românească.

Evaluarea individuală, nu tratarea grupurilor vulnerabile ca o categorie omogenă. Eficiența unei intervenții sociale crește semnificativ atunci când punctul de plecare este capacitatea și nevoia specifică a fiecărei persoane, nu o presupunere generică despre „persoanele vulnerabile” ca grup unitar.

Acompaniament continuu, nu doar sprijin punctual. De la formarea profesională practică, până la mobilizarea unor rețele de resurse comunitare, exemplele europene confirmă că impactul social durabil necesită prezență constantă, nu o singură intervenție urmată de retragere.

Guvernanță transparentă și participativă. Principii precum „un membru, un vot”, coproprietatea angajaților sau publicarea integrală a deciziilor și a resurselor alocate demonstrează că democratizarea deciziilor și transparența operațională nu sunt simple gesturi simbolice, ci mecanisme concrete care construiesc încredere și consolidează misiunea socială pe termen lung.

Reinvestirea consecventă a rezultatelor economice în misiunea socială. Indiferent dacă această reinvestire înseamnă fonduri redirecționate către formare, excluderea unor sectoare dăunătoare de la finanțare sau reducerea costurilor administrative în favoarea serviciilor directe pentru beneficiari, toate exemplele arată că profitul generat este tratat ca instrument pentru misiune, nu ca scop în sine.

Obiective explicite de autonomizare a beneficiarilor. Spre deosebire de modelele care creează o dependență permanentă de organizație, exemplele cele mai mature își propun explicit reducerea nevoii de intervenție pe termen lung — prin tranziția beneficiarilor către piața deschisă a muncii sau prin formarea acestora pentru autonomie — nu perpetuarea acesteia.

Inovarea organizațională ca sursă de eficiență, nu doar de imagine. Structuri de echipe auto-gestionate, modele cooperatiste de proprietate sau parteneriate financiare inovatoare pentru proiecte comunitare arată că o organizare diferită de cea convențională poate genera rezultate economice și sociale superioare, nu doar un avantaj reputațional.

Pentru economia socială românească aceste exemple oferă un repertoriu concret de soluții testate: de la structuri de guvernare simple, dar eficiente, până la modele de afaceri care reduc dependența de finanțarea externă prin construirea unor surse de venit proprii și sustenabile.



Cofeels

*un model de antreprenoriat social bazat
pe incluziune și sustenabilitate*

Cofeels reprezintă unul dintre cele mai relevante exemple de bună practică în domeniul economiei sociale din România, demonstrând că performanța economică poate fi îmbinată cu generarea unui impact social semnificativ. Fondată la Cluj-Napoca de către Lucian Butnaru, persoană cu deficiență de vedere și antreprenor social, întreprinderea a luat naștere din dorința de a crea oportunități reale de integrare profesională pentru persoanele cu dizabilități, utilizând ca instrument o afacere competitivă în domeniul cafelei de specialitate.

Modelul de afacere dezvoltat de **Cofeels** se bazează pe principiul conform căruia performanța comercială și misiunea socială se susțin reciproc. Cafeneaua oferă produse de înaltă calitate și servicii apreciate de consumatori, în timp ce creează locuri de muncă și oportunități de dezvoltare profesională pentru persoane cu dizabilități. Incluziunea nu este tratată ca o acțiune punctuală de responsabilitate socială, ci este integrată în activitatea curentă a organizației și în cultura acesteia.



Un aspect care diferențiază **Cofeels** este preocuparea pentru construirea unei experiențe autentice pentru clienți. Vizitatorii nu aleg cafeneaua exclusiv pentru componenta socială, ci pentru calitatea produselor, atmosfera și serviciile oferite. În acest fel, întreprinderea contribuie la schimbarea percepțiilor asupra persoanelor cu dizabilități, demonstrând că acestea pot desfășura activități profesionale la standarde ridicate atunci când beneficiază de oportunitățile și sprijinul necesare. Astfel, impactul social este generat prin normalizarea incluziunii pe piața muncii și prin promovarea unui model bazat pe competență și respect.

De asemenea, **Cofeels** investește constant în dezvoltarea comunității și în consolidarea unui model de afacere sustenabil. Organizația colaborează cu companii interesate de achiziții cu impact social, dezvoltă parteneriate și urmărește extinderea modelului printr-o franciză socială, astfel încât beneficiile generate să poată fi replicate și în alte comunități. Această viziune demonstrează orientarea către multiplicarea impactului social și transformarea unui exemplu local într-un model scalabil de antreprenariat social.

Un alt element care recomandă **Cofeels** drept exemplu de bună practică îl reprezintă modul în care întreprinderea reușește să îmbine misiunea socială cu dezvoltarea unei comunități în jurul brandului. Comunicarea autentică, implicarea în evenimente comunitare și promovarea poveștilor angajaților contribuie la creșterea gradului de conștientizare privind incluziunea socială și la dezvoltarea unei relații de încredere cu consumatorii. Recunoașterea obținută din partea clienților și obiectivele asumate privind extinderea impactului confirmă faptul că economia socială poate genera valoare economică și socială în același timp.

Prin abordarea sa, **Cofeels** demonstrează că succesul unei întreprinderi sociale nu este determinat exclusiv de rezultatele financiare, ci și de capacitatea de a crea oportunități, de a schimba mentalități și de a construi comunități mai incluzive. Din această perspectivă, **Cofeels** poate fi considerată un model de bună practică în economia socială, ilustrând modul în care antreprenoriatul poate deveni un instrument eficient pentru integrarea profesională și dezvoltarea durabilă a comunităților.





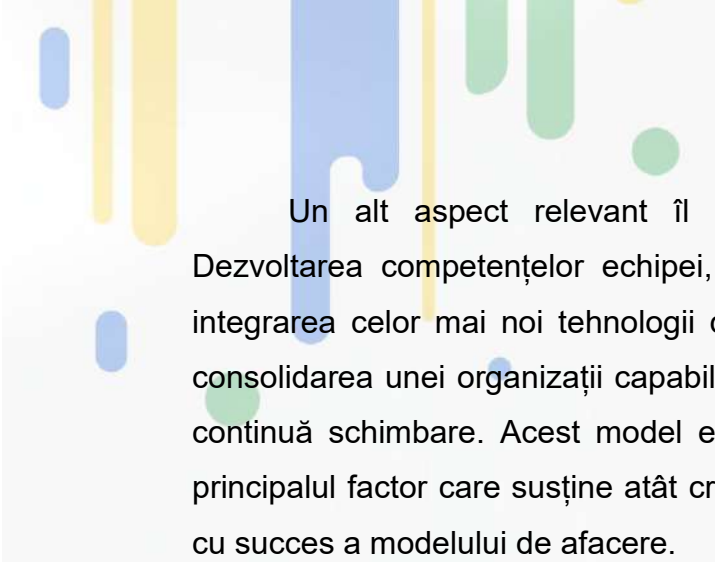
Q Estetic

*un model de bune practici privind dezvoltarea
sustenabilă și scalabilă a unei afaceri*

Q Estetic din Iași, dezvoltată și coordonată de antreprenoarea Manuela Manea, reprezintă un exemplu relevant de afacere construită pe baza calității serviciilor, inovării și orientării constante către nevoile beneficiarilor. A pornit la drum ca întreprindere socială în 2020 cu o primă locație, dezvoltându-se în timp și oferind constant în cadrul clinicii numeroase bune practici care pot fi adaptate și valorificate în economia socială, în special în ceea ce privește dezvoltarea sustenabilă, standardizarea serviciilor, investiția în capitalul uman și construirea unui model de afacere cu potențial de scalare.

Unul dintre elementele care diferențiază **Q Estetic** este viziunea antreprenorială orientată spre creștere și ajutorarea grupurilor vulnerabile prin servicii gratuite, mai ales cele care au fost victime ale accidentelor rutiere. Sub coordonarea Manuelei Manea, clinica și-a construit un model de business sustenabil, bazat pe proceduri clare, servicii standardizate, investiții constante în tehnologie și formarea continuă a echipei.

Aceste elemente permit dezvoltarea afacerii fără a compromite calitatea serviciilor și creează premisele extinderii modelului și în alte locații. Din această perspectivă, **Q Estetic** demonstrează că scalarea unei afaceri presupune nu doar creșterea numărului de beneficiari, ci și dezvoltarea unor procese organizaționale solide, capabile să susțină performanța pe termen lung.



Un alt aspect relevant îl reprezintă investiția permanentă în oameni. Dezvoltarea competențelor echipei, participarea la programe de perfecționare și integrarea celor mai noi tehnologii din domeniul esteticii medicale au contribuit la consolidarea unei organizații capabile să răspundă cerințelor unei piețe aflate într-o continuă schimbare. Acest model evidențiază faptul că resursa umană reprezintă principalul factor care susține atât creșterea economică, cât și posibilitatea replicării cu succes a modelului de afacere.

În același timp, **Q Estetic** acordă o importanță deosebită experienței beneficiarilor. Serviciile sunt dezvoltate în jurul principiilor profesionalismului, empatiei, siguranței și comunicării transparente, aspecte care au contribuit la fidelizarea pacienților și la consolidarea reputației clinicii. Construirea unei relații bazate pe încredere reprezintă un avantaj competitiv și un element esențial pentru dezvoltarea sustenabilă a oricărei organizații, inclusiv a întreprinderilor sociale.

Modelul **Q Estetic** evidențiază și importanța dezvoltării unui brand puternic. Comunicarea consecventă în mediul online, investițiile în imagine, promovarea expertizei echipei și prezentarea rezultatelor obținute au contribuit la creșterea notorietății clinicii și la poziționarea acesteia ca reper în domeniul esteticii medicale. Construirea unui brand credibil facilitează atragerea de noi beneficiari și creează condițiile necesare extinderii activității pe alte piețe sau prin deschiderea unor noi unități.

Din perspectiva economiei sociale, exemplul **Q Estetic** demonstrează că dezvoltarea unei afaceri scalabile se bazează pe o combinație între leadership, standardizarea proceselor, investiția continuă în oameni și orientarea către calitate. Chiar dacă organizația activează în mediul privat, principiile care au stat la baza dezvoltării sale pot fi preluate și adaptate de întreprinderile sociale care urmăresc să își extindă impactul fără a compromite valorile și misiunea organizațională. Astfel, **Q Estetic** reprezintă un exemplu de bună practică privind construirea unui model de afacere sustenabil, replicabil și capabil să genereze valoare pe termen lung pentru beneficiari și pentru comunitate.





Opya

cafea de specialitate cu impact social

Opya reprezintă un exemplu de bună practică în economia socială, demonstrând că o întreprindere socială poate dezvolta un model de afacere competitiv, bazat pe calitate, inovare și impact în comunitate. Specializată în prăjirea cafelei de specialitate, întreprinderea îmbină obiectivele economice cu misiunea socială, reinvestind resursele obținute în dezvoltarea organizației și în generarea unui impact pozitiv asupra comunității. Prin această abordare, **Opya** demonstrează că economia socială poate crea valoare atât pentru consumatori, cât și pentru societate.

Un element definitoriu al activității **Opya** îl reprezintă asumarea unei misiuni sociale încă de la începutul dezvoltării afacerii. Dincolo de obiectivul comercial, întreprinderea urmărește să genereze un impact pozitiv în comunitate, utilizând activitatea economică drept instrument pentru atingerea unor obiective sociale. Această orientare reflectă principiile economiei sociale, în care succesul unei organizații este evaluat nu doar prin performanțele financiare, ci și prin contribuția adusă dezvoltării comunității și creării de valoare socială.

În același timp, **Opya** acordă o atenție deosebită calității produselor și educării consumatorilor. Prin selectarea atentă a cafelei verzi, utilizarea unor procese de prăjire controlate și comunicarea transparentă privind originea cafelei și metodele de preparare, întreprinderea promovează un consum responsabil și contribuie la dezvoltarea culturii cafelei de specialitate. Totodată, colaborările dezvoltate cu cafenele, restaurante și alte afaceri locale susțin consolidarea unui ecosistem antreprenorial bazat pe cooperare și încredere.

Modelul de afacere dezvoltat de **Opya** evidențiază și un potențial ridicat de scalare. Standardizarea proceselor de producție, investițiile în dezvoltarea brandului și diversificarea canalelor de distribuție creează premisele extinderii activității către noi piețe și noi categorii de clienți, fără a compromite standardele de calitate și misiunea socială a organizației. Din această perspectivă, **Opya** reprezintă un exemplu relevant pentru întreprinderile sociale care urmăresc să îmbine sustenabilitatea economică cu impactul social, demonstrând că dezvoltarea unei afaceri competitive poate merge în paralel cu promovarea valorilor economiei sociale.



OilRight

*transformarea economiei circulare într-un
model de impact social și de mediu*

OilRight este un exemplu inspirațional de întreprindere socială care demonstrează cum o problemă de mediu poate fi transformată într-o oportunitate de a genera schimbare pozitivă în comunitate. Având ca misiune protejarea mediului și promovarea unui comportament responsabil față de resurse, organizația desfășoară activități de colectare a uleiului alimentar uzat, contribuind la reducerea poluării și la dezvoltarea economiei circulare.

Dincolo de serviciul oferit, **OilRight** își asumă un rol activ în educarea comunității, mobilizarea cetățenilor și construirea unor parteneriate cu autorități publice, unități de învățământ, organizații neguvernamentale și companii private.

Prin această abordare, întreprinderea demonstrează că economia socială poate deveni un catalizator al schimbării, reunind actori din diferite sectoare în jurul unui obiectiv comun: dezvoltarea unor comunități mai sustenabile și mai responsabile.

În cei peste 5 ani de activitate, **OilRight** a reușit să dezvolte una dintre cele mai cunoscute inițiative de colectare a uleiului alimentar uzat din România. De-a lungul timpului, organizația a construit o rețea extinsă de puncte de colectare și parteneriate, implicând mii de cetățeni și numeroase instituții în acțiuni de protejare a mediului. Rezultatele obținute demonstrează că schimbarea comportamentelor privind gestionarea deșeurilor poate fi realizată prin educație, colaborare și implicarea activă a comunității.

Un aspect care recomandă **OilRight** drept model de bună practică este caracterul scalabil al afacerii. Modelul de funcționare poate fi replicat cu ușurință în alte orașe și regiuni prin extinderea rețelei de colectare, dezvoltarea de noi parteneriate locale și implementarea aceluiași proceduri operaționale. Totodată, misiunea organizației răspunde unei nevoi existente în orice comunitate – gestionarea responsabilă a deșeurilor și protecția mediului –, ceea ce îi oferă un potențial ridicat de dezvoltare. Standardizarea proceselor, componenta educațională și colaborarea cu actorii locali permit multiplicarea impactului social și de mediu fără a modifica esența modelului de afacere.

Prin rezultatele obținute și prin capacitatea de a inspira schimbări de comportament la nivelul comunității, **OilRight** demonstrează că o întreprindere socială poate genera simultan valoare economică, socială și de mediu. Modelul său evidențiază importanța inovării, a colaborării intersectoriale și a dezvoltării unor soluții sustenabile, constituind un exemplu valoros pentru organizațiile care urmăresc să își extindă impactul și să contribuie la dezvoltarea durabilă a comunităților.

The logo for Bricked, featuring the word "Bricked" in white, bold, sans-serif font with a registered trademark symbol (®) to its upper right. The text is centered within a solid red rectangular background.

Bricked

construind cărămidă cu cărămidă economia socială

Bricked reprezintă un reper în dezvoltarea economiei sociale din România, demonstrând că protejarea mediului și antreprenoriatul social pot genera împreună schimbări cu impact pe termen lung. Prin activitatea sa, întreprinderea socială „pune o cărămidă” la construirea unui model economic bazat pe responsabilitate, inovare și economie circulară, oferind soluții concrete pentru valorificarea deșeurilor din construcții.

Misiunea organizației depășește dimensiunea economică, fiind orientată către reducerea impactului asupra mediului, promovarea reciclării și utilizării eficiente a resurselor, precum și către dezvoltarea unei culturi a sustenabilității în comunitate. Prin această abordare, Bricked demonstrează că întreprinderile sociale pot deveni actori importanți în tranziția către o economie verde, inspirând alte organizații să transforme provocările de mediu în oportunități de inovare și dezvoltare durabilă.

Rezultatele obținute de **Bricked** demonstrează că un model de afacere construit în jurul economiei circulare poate genera beneficii economice, sociale și de mediu în același timp. Prin recuperarea, restaurarea și reutilizarea cărămidizilor provenite din demolări, întreprinderea contribuie la diminuarea cantității de deșeuri din sectorul construcțiilor, la reducerea consumului de materii prime și la conservarea patrimoniului construit. Fiecare cărămidă salvată și reintrodusă în circuitul economic reprezintă o resursă valorificată și un pas înainte către o dezvoltare mai responsabilă, în concordanță cu principiile economiei circulare și ale Pactului Verde European. Studiile arată că reutilizarea cărămidizilor poate reduce impactul asupra mediului cu peste 80% comparativ cu producerea unor cărămizi noi, datorită economiilor de materii prime și de energie.

Din perspectiva economiei sociale, unul dintre cele mai valoroase elemente ale modelului Bricked îl reprezintă potențialul ridicat de replicare și scalare. Activitatea poate fi extinsă în orice regiune în care există clădiri supuse demolării sau renovării și unde pot fi dezvoltate parteneriate cu firme de construcții, autorități publice, arhitecți și organizații preocupate de protejarea patrimoniului și a mediului. Standardizarea proceselor de recuperare, restaurare și comercializare a cărămizilor, împreună cu dezvoltarea unei rețele naționale de colaboratori, creează premisele multiplicării impactului social și de mediu la nivelul întregii țări.

Modelul **Bricked** demonstrează că succesul unei întreprinderi sociale nu este determinat exclusiv de performanța economică, ci și de capacitatea acesteia de a răspunde unor provocări actuale prin soluții inovatoare și sustenabile. Prin îmbinarea economiei circulare, protecției mediului și antreprenoriatului social, **Bricked** oferă un model de bună practică ce poate inspira dezvoltarea unor inițiative similare în România, contribuind la consolidarea unui sector al economiei sociale orientat către inovare, responsabilitate și impact pe termen lung.

3.4. Sinteza diferențelor și asemănărilor între România și UE

Economia socială din România se înscrie în cadrul general european prin principiile, obiectivele și formele organizaționale pe care le promovează. Atât la nivel național, cât și european, sectorul acordă prioritate persoanelor și misiunii sociale, susține autonomia organizațională și urmărește utilizarea majorității excedentelor pentru obiective sociale, colective sau de mediu.

Diferențele apar mai ales în gradul de maturitate instituțională, diversitatea surselor de finanțare și nivelul de descentralizare a sprijinului.

Asemănări între România și cadrul european

România se numără printre statele membre care dispun de o definiție oficială a economiei sociale, de un cadru juridic specific și de instituții cu atribuții în domeniu. Legea nr. 219/2015 consacră principii compatibile cu orientarea europeană, precum interesul general, autonomia, solidaritatea, participarea și utilizarea prioritară a profitului pentru realizarea misiunii sociale.

O altă asemănare este diversitatea formelor juridice și a domeniilor de activitate. Atât în România, cât și în celelalte state membre, economia socială include cooperative, asociații, fundații și întreprinderi sociale, cu rol în integrarea profesională, furnizarea de servicii, dezvoltarea comunităților și inovarea socială. În ambele contexte persistă și dificultăți de măsurare statistică, deoarece nu toate organizațiile care respectă principiile economiei sociale dețin o certificare specifică.

Știați că...

*...au trecut puțin peste 10 ani de la
publicarea legii privind economia socială
și întreprinderile sociale în România?*

Diferențe între România și ecosistemele europene dezvoltate

Cea mai semnificativă diferență structurală se manifestă la nivelul guvernanței teritoriale. Raportul OECD din 2025 constată explicit că România nu dispune de autorități locale sau de cadre municipale desemnate pentru economia socială: cele 41 de județe și municipiul București nu au putere legislativă proprie în acest domeniu, autoritatea principală de reglementare rămânând la nivel central. Rolul administrativ-teritorial se limitează, în prezent, la emiterea atestatului de întreprindere socială de către agențiile județene pentru ocuparea forței de muncă. Există, totuși, excepții notabile — municipiile Cluj-Napoca și Timișoara au dezvoltat inițiative proprii prin parteneriate și incubatoare, iar județul Iași și regiunea București-Ilfov au dezvoltat parteneriate dedicate persoanelor expuse riscului de excluziune — dar acestea rămân excepții, nu o regulă instituționalizată.

Această situație contrastează cu modelul mai descentralizat din alte state membre, unde regiunile integrează antreprenoriatul social direct în propriile strategii de dezvoltare — precum regiunile suedeze Skåne, Västra Götaland, Jönköping și Östergötland — sau dezvoltă instrumente proprii de sprijin, cum este premiul regional oferit în regiunea Austria Superioară pentru proiecte de incluziune a persoanelor cu dizabilități³⁴.

³⁴ OECD (2025). Institutional Arrangements Across Levels of Government: Social Economy in Europe. OECD Publishing.

A doua diferență majoră privește sursele de finanțare. În ecosistemele europene mature există o varietate mai largă de instrumente — fonduri de investiții sociale, sisteme de garantare, finanțare cooperatistă, credite adaptate, obligațiuni sociale și investiții de impact.

În România, granturile și subvențiile nerambursabile continuă să aibă un rol dominant, în special în etapa de înființare, această dependență putând afecta continuitatea întreprinderilor după încheierea finanțării — fenomen confirmat de datele prezentate în secțiunea 3.2., unde aproximativ 37% dintre întreprinderile sociale certificate în România între 2016 și 2024 nu mai dețineau o certificare activă în 2024³⁵, semn al unei fragilități structurale mai pronunțate decât în ecosistemele cu tradiție îndelungată.

Există diferențe și în ceea ce privește accesul la piață: în unele state membre, achizițiile publice responsabile social și contractele rezervate acestui sector sunt utilizate activ pentru a crea oportunități comerciale pentru întreprinderile sociale, în timp ce în România aceste instrumente sunt folosite limitat, procedurile de achiziție continuând să acorde prioritate prețului cel mai mic, indiferent de statutul firmei care depune dosarul de ofertare specific licitației.

Nu în ultimul rând, capacitatea instituțională și cooperarea teritorială rămân fragmentate: statele cu ecosisteme dezvoltate dispun de structuri regionale, rețele de sprijin, incubatoare și mecanisme permanente de consultare, în timp ce sprijinul din România este dependent în mare măsură de proiecte, cu o implicare a autorităților locale care diferă semnificativ de la o regiune la alta.

³⁵ Iftimeoei, C. & Gabor, V.-R. (2025). Barometrul Economiei Sociale din România, ediția 2025.

Domeniu analizat	Uniunea Europeană	România
Principii fundamentale	Prioritatea persoanelor și a misiunii sociale, autonomie, reinvestirea excedentelor	Principii similare, consemnate prin Legea nr. 219/2015
Recunoaștere juridică	Doar 11 state membre au definiție oficială și instituție desemnată	România se află printre cele 11 state cu cadru legal specific și instituție desemnată
Guvernanță teritorială	Frecvent descentralizată, cu strategii regionale dedicate	Centralizată; fără cadre municipale dedicate, cu excepții locale
Grad de dezvoltare	Ridicat în statele cu tradiție cooperatistă consolidată	Sector în consolidare, cu dezvoltare instituțională inegală
Finanțare	Instrumente diversificate: credite, garanții, investiții de impact	Dependență ridicată de granturi și acces limitat la instrumente financiare diversificate sau specifice sectorului ES
Acces la piață	Utilizare mai largă a achizițiilor publice responsabile social	Utilizare limitată a clauzelor sociale și contractelor rezervate
Sprijin instituțional	Rețele, incubatoare și structuri regionale, dezvoltate neuniform	Sprijin fragmentat, concentrat la nivel central sau în proiecte
Măsurarea impactului	Interes în creștere pentru metode și standarde comune	Practici neuniforme, capacitate redusă în multe organizații

Tabel 3. Analiza comparativă a economiei sociale din Uniunea Europeană și România

Poziționarea României în raport cu direcțiile europene

România a realizat progrese importante prin adoptarea legislației specifice, dezvoltarea mecanismului de atestare și accesarea programelor europene de finanțare. Cadrul juridic este compatibil cu principiile promovate la nivel european, însă existența acestuia nu garantează automat funcționarea unui ecosistem matur.

Consolidarea sectorului depinde de capacitatea întreprinderilor de a se menține pe piață, de diversificarea finanțării, de utilizarea achizițiilor responsabile, de dezvoltarea rețelelor regionale și de profesionalizarea managementului. România dispune de baza juridică necesară, dar are nevoie de mecanisme stabile care să

transforme inițiativele finanțate temporar în organizații viabile și bine integrate în economia locală.

În concluzie, România și Uniunea Europeană împărtășesc aceeași orientare conceptuală asupra economiei sociale, însă diferă prin maturitatea instituțională, diversitatea finanțării și gradul de descentralizare a sprijinului.

România dispune de baza juridică necesară dezvoltării sectorului — o bază comparabilă, din punct de vedere formal, cu cea a statelor membre avansate — dar consolidarea sa depinde de transformarea inițiativelor finanțate temporar în organizații viabile, autonome și bine integrate în economia locală, fără a copia mecanic modele dezvoltate în contexte economice și instituționale diferite.

3.5. Politici publice și suport instituțional pentru economia socială

Dezvoltarea economiei sociale depinde nu doar de inițiativa antreprenorilor, ci și de existența unui cadru legislativ favorabil, care să asigure recunoaștere juridică, acces la finanțare și piețe, servicii de sprijin și mecanisme de cooperare între administrație, întreprinderi sociale și comunități.

Cadrul european

La nivelul Uniunii Europene, principalul document strategic este Planul de Acțiune pentru Economia Socială, adoptat de Comisia Europeană în decembrie 2021, organizat în jurul a trei direcții: condiții juridice favorabile, acces la finanțare și piețe, și creșterea vizibilității sectorului³⁶.

Recomandarea Consiliului UE completează acest cadru, încurajând statele membre să adopte strategii naționale coerente, să adapteze fiscalitatea și să dezvolte servicii de formare și mentorat, urmărind construirea unor ecosisteme stabile, nu doar finanțarea unor inițiative izolate³⁷.

³⁶ Comisia Europeană (2021). Construirea unei economii în serviciul cetățenilor: un plan de acțiune pentru economia socială. COM(2021) 778 final.

³⁷ Consiliul Uniunii Europene (2023). Recomandarea Consiliului din 27 noiembrie 2023 privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială. JO UE, C/2023/1344.

Cadrul legislativ românesc

În România, principalul act normativ este Legea nr. 219/2015 privind economia socială, care definește întreprinderea socială, întreprinderea socială de inserție, atestatul de întreprindere socială, marca socială și grupul vulnerabil.

Normele metodologice de aplicare sunt aprobate prin HG nr. 585/2016, iar Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale este reglementat prin Ordinul nr. 2.034/2016. Cadrul a fost revizuit în 2022 prin Legea nr. 240/2022, care a modificat condițiile aplicabile întreprinderilor sociale de inserție.

Instituții responsabile

ECOSISTEMUL INSTITUȚIONAL DE SPRIJIN PENTRU ECONOMIA SOCIALĂ ÎN ROMÂNIA

Principalii actori și rolurile lor complementare



Figura 8. Ecosistemul instituțional de sprijin pentru economia socială în România
(Sursa: prelucrare proprie)

Coordonarea politicii naționale revine Ministerului Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale. La nivel operațional, ANOFM și agențiile județene soluționează cererile de atestare, monitorizează obligațiile legale și administrează Registrul unic de evidență. Autoritățile publice locale pot contribui prin parteneriate, spații puse la dispoziție și achiziții cu criterii sociale, însă nivelul de implicare diferă semnificativ de la o localitate la alta.

Alți actori relevanți includ autoritățile de management ale programelor europene, instituțiile de microfinanțare, universitățile și rețelele economiei sociale, precum ADV România, AFIN, Social Finance Association și RISE România — organizații care, pe lângă rolul de advocacy, au contribuit direct la co-crearea unor scheme de finanțare și realizează anual Barometrul Economiei Sociale³⁸.

Strategia Națională și instrumente de finanțare

Unul dintre principalele demersuri strategice aflate în curs este elaborarea Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea Economiei Sociale (2025-2032), elaborată cu obiectivul declarat de a aduce sectorul românesc la un nivel comparabil cu Franța, Spania sau Italia, susținută printr-un proiect dedicat de 3,3 milioane de euro, cofinanțat din FSE+, care urmărește dezvoltarea unor instrumente de date, crearea unei platforme digitale cu incubatoare virtuale și elaborarea a 400 de noi standarde ocupaționale.

Cel mai relevant instrument financiar activ este schema de minimis „Sprijin pentru economia socială”, aprobată în 2025, cu un buget de peste 96 de milioane de euro și finanțare de până la 500.000 de euro per beneficiar, valabilă până în 2028. Particularitatea sa este legarea directă a cuantumului finanțării de performanța socială: granturile cresc proporțional cu numărul de locuri de muncă create sau cu impactul generat. Pe lângă aceasta, Fondul Social European Plus (FSE+), Programul Tranziție Justă și ITI Delta Dunării susțin apariția a peste 6.800 de noi întreprinderi sociale până la finalul anului 2026.

³⁸ Iftimoaei, C. & Gabor, V.-R. (2025). Barometrul Economiei Sociale din România, ediția 2025; AFIN (2025). Sprijin major pentru economia socială.

Achizițiile publice responsabile social

Achizițiile publice reprezintă un instrument important, dincolo de granturi: legislația românească permite rezervarea participării la proceduri pentru operatori care urmăresc integrarea persoanelor cu dizabilități sau dezavantajate. Spre deosebire de finanțările temporare, accesul la achiziții publice și private poate genera venituri recurente și contribuie la un model economic mai stabil — instrument încă insuficient utilizat în practică.

Limite și direcții de îmbunătățire

Principalele limite ale sistemului actual sunt coordonarea insuficientă între instituții, utilizarea redusă a achizițiilor publice sociale, accesul neuniform la formare și consultanță, implicarea limitată a autorităților locale și dependența persistentă de finanțări nerambursabile. Direcțiile prioritare de consolidare includ diversificarea instrumentelor financiare, simplificarea procedurilor administrative, dezvoltarea unor centre de competență și incubatoare, susținerea rețelelor reprezentative și introducerea unor mecanisme clare de măsurare a impactului.

Capitolul 4. Dezvoltarea și organizarea afacerii sociale

4.1. Pași esențiali în dezvoltarea unei afaceri sociale

Dezvoltarea unei afaceri sociale presupune mai mult decât înființarea unei entități juridice sau accesarea unei finanțări. Procesul pornește de la identificarea unei probleme sociale reale și continuă cu formularea unei misiuni clare, construirea unui model economic viabil, organizarea resurselor și evaluarea impactului produs.

O întreprindere socială trebuie să combine două dimensiuni care nu pot fi separate: misiunea socială și sustenabilitatea economică. Fără o misiune bine definită, întreprinderea riscă să funcționeze asemenea unei afaceri convenționale. Fără un model economic realist, misiunea socială nu poate fi susținută pe termen lung. Comisia Europeană definește întreprinderile sociale ca entități care furnizează bunuri și servicii pe piață într-o manieră antreprenorială, urmărind obiective sociale sau de mediu și reinvestind cea mai mare parte a profitului pentru realizarea acestora³⁹.

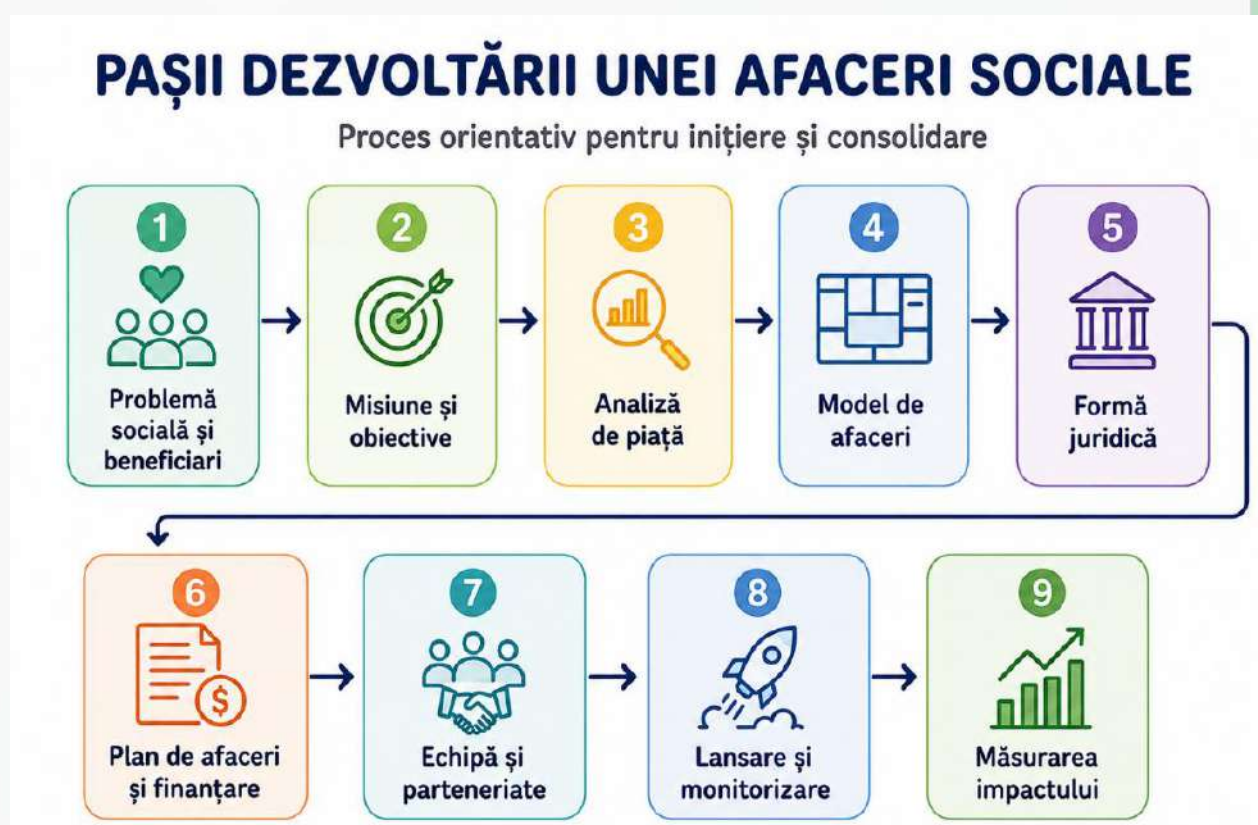


Figura 9. Pașii dezvoltării unei afaceri sociale
(Sursa: prelucrare proprie)

³⁹ Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). „Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”. Long Range Planning, Vol. 43, No. 2-3, pp. 308-325.

Pasul 1: Identificarea problemei sociale și a beneficiarilor

Primul pas constă în definirea problemei sociale sau de mediu căreia afacerea urmează să îi răspundă. Aceasta trebuie să fie reală, relevantă pentru comunitate și susținută prin informații verificabile, nu formulată într-un mod prea general precum „sărăcia” sau „șomajul”, ci transformată într-o nevoie concretă — de exemplu, accesul redus la locuri de muncă pentru persoane cu dizabilități dintr-o anumită localitate, sau cantitatea ridicată de deșeuri textile care poate fi reutilizată.

Analiza problemei trebuie să urmărească cauzele și efectele acesteia, persoanele și comunitățile afectate, dimensiunea problemei, soluțiile deja existente și resursele locale care pot fi mobilizate, prin date statistice, interviuri, chestionare și discuții directe cu beneficiarii. O greșeală frecventă este construirea unei afaceri pornind de la o idee de produs sau de la existența unei linii de finanțare, fără verificarea unei nevoi sociale reale — finanțarea poate facilita demararea proiectului, dar nu poate înlocui relevanța socială și cererea de pe piață.

Imediat după identificarea problemei trebuie stabilit clar cine sunt beneficiarii direcți (persoane angajate, utilizatori ai serviciilor, membri ai unei cooperative) și indirecti (familiile acestora, comunitatea locală, mediul înconjurător) ai afacerii. Beneficiarii trebuie consultați și implicați în conceperea soluției, nu tratați doar ca destinatari ai unei intervenții comerciale stabilite de alții.

Pasul 2: Formularea misiunii și a obiectivelor

Misiunea socială explică motivul pentru care există întreprinderea și schimbarea pe care aceasta urmărește să o producă. O misiune bine formulată trebuie să răspundă la patru întrebări: ce problemă vrem să rezolvăm, pentru cine, prin ce tip de activitate și ce schimbare dorim să obținem. O formulare generală precum „sprijinirea persoanelor vulnerabile” este insuficientă; o variantă mai clară ar fi „crearea de locuri de muncă adaptate pentru persoane cu dizabilități din județul X, prin producerea și comercializarea de produse textile reutilizabile”.

Misiunea trebuie transpusă apoi în obiective concrete, măsurabile și încadrate în timp — atât sociale (numărul de persoane vulnerabile angajate, dezvoltarea de competențe profesionale, reducerea unei forme de excluziune), cât și economice

(nivelul veniturilor, pragul de rentabilitate, diversificarea surselor de venit). Cele două categorii trebuie corelate: creșterea numărului de angajați vulnerabili trebuie susținută prin venituri suficiente pentru plata salariilor și pentru acoperirea costurilor de sprijin și integrare.

Pasul 3: Analiza pieței și validarea ideii

O afacere socială rămâne o activitate economică și trebuie să răspundă unei cereri reale. Existența unei probleme sociale nu garantează automat existența unei piețe pentru produsul sau serviciul oferit. Analiza pieței trebuie să includă profilul clienților, dimensiunea cererii, concurenții direcți și indirecti, nivelurile de preț și canalele de distribuție. Trebuie făcută o distincție clară între beneficiar și client: în unele afaceri sociale, aceeași persoană poate fi și beneficiar, și client; în altele, beneficiarul primește serviciul, iar plata este realizată de o autoritate publică, o companie sau un alt finanțator. Ideea trebuie testată înaintea unei investiții majore, printr-un produs minim viabil sau un program-pilot, pentru a observa reacția clienților și a identifica problemele operaționale. Câteva instrumente de studiu de piață recomandate pot fi: Analiza PESTEL, Analiza SWOT sau realizarea unor focus grupuri dedicate.

Pasul 4: Construirea modelului de afaceri

Modelul de afaceri descrie modul în care întreprinderea creează, furnizează și păstrează valoare economică și socială: ce produse sau servicii oferă, cine sunt clienții și beneficiarii, care este propunerea de valoare, prin ce canale ajunge oferta pe piață, care sunt activitățile, resursele și partenerii esențiali, cum sunt generate veniturile și ce impact social este urmărit. Pentru a structura aceste elemente, pot fi utilizate instrumente specifice dezvoltate în literatura recentă, precum Social Business Model Canvas sau Social Enterprise Model Canvas, care extind Business Model Canvas clasic prin adăugarea explicită a componentelor legate de misiune, beneficiari și impact social.

Scopul declarat al acestor instrumente este prevenirea eroziunii misiunii (mission drift), care poate apărea atunci când presiunile comerciale ajung să domine deciziile organizaționale. În cazul unei întreprinderi sociale, nu este suficient ca organizația să doneze ocazional o parte din profit — activitatea economică trebuie să fie legată structural de scopul social, fie prin angajarea directă a persoanelor

vulnerabile, fie prin reinvestirea sistematică a profitului în servicii sociale. Pentru realizarea optimă a acestui model de afaceri se recomandă participarea la un program de instruire pe competențe antreprenoriale specific antreprenorilor sociali.

Pasul 5: Alegerea formei juridice și verificarea condițiilor legale

Forma juridică trebuie aleasă în funcție de scopul social, activitatea economică, structura de proprietate și sursele de finanțare. În România, întreprinderile sociale pot funcționa sub mai multe forme — societăți cooperative, cooperative de credit, asociații și fundații, case de ajutor reciproc, societăți comerciale, dar calitatea de întreprindere socială nu rezultă automat din forma juridică, ci este recunoscută prin atestatul eliberat de agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă. Înainte de înființare trebuie analizate condițiile prevăzute de Legea nr. 219/2015, regulile privind utilizarea profitului, obligațiile de raportare și regimul fiscal aplicabil.

Pasul 6: Elaborarea planului de afaceri și planificarea financiară

Planul de afaceri transformă ideea într-un proiect economic și operațional coerent, demonstrând atât viabilitatea comercială, cât și capacitatea de realizare a misiunii sociale. Un plan de afaceri social trebuie să includă prezentarea problemei și a misiunii, analiza beneficiarilor și a clienților, strategia de marketing, planul operațional, structura organizațională, planul financiar și indicatorii de impact social. Planul nu trebuie tratat exclusiv ca document necesar pentru obținerea unei finanțări, ci ca instrument de management, actualizat pe măsură ce apar informații noi și evaluarea anuală a indicatorilor de performanță specifici.

Planificarea financiară trebuie să includă investiția inițială, cheltuielile fixe și variabile, fluxul de numerar și necesarul de capital de lucru. În întreprinderile sociale pot apărea costuri suplimentare pentru formare, consiliere sau productivitate redusă în perioada de integrare a persoanelor vulnerabile — acestea trebuie incluse de la început în buget. Este recomandată diversificarea surselor de venit prin combinarea vânzărilor, identificarea de noi clienți sau noi piețe, finanțărilor nerambursabile, private și investițiilor cu impact, întrucât dependența de o singură sursă poate pune în pericol continuitatea afacerii.

Pasul 7: Formarea echipei, guvernanta și parteneriatele

Echipa unei afaceri sociale trebuie să reunească atât competențe economice și manageriale, cât și cunoștințe privind problema socială abordată. Este necesară stabilirea clară a rolurilor, a modului de luare a deciziilor și a mecanismelor de participare, guvernanta trebuind să reflecte principiile economiei sociale prin implicarea beneficiarilor, membrilor și angajaților în deciziile care îi afectează. În cazul angajării persoanelor vulnerabile, întreprinderea trebuie să prevadă măsuri adaptate de integrare, formare și sprijin specific pentru misiunea socială asumată.

Nicio afacere socială nu se dezvoltă izolat. Parteneriatele cu autorități publice, organizații neguvernamentale, companii sau instituții financiare pot oferi acces la beneficiari, resurse și canale de distribuție, cu condiția ca obiectivele și responsabilitățile fiecărui parteneriat să fie clar stabilite, nu doar declarative.

Pasul 8: Lansarea, monitorizarea și adaptarea

Lansarea nu reprezintă finalul procesului de dezvoltare, ci începutul unei perioade constante de cercetare, dezvoltare, testare și învățare. Întreprinderea trebuie să monitorizeze simultan vânzările și fluxul de numerar, satisfacția clienților, rezultatele sociale și respectarea obligațiilor legale. Rezultatele trebuie comparate constant cu obiectivele stabilite, iar modelul trebuie ajustat atunci când datele arată că soluția nu produce efectele așteptate — capacitatea de adaptare nu înseamnă abandonarea misiunii sociale, ci identificarea unor modalități mai eficiente de realizare a acesteia.

Pasul 9: Măsurarea impactului social

Impactul social trebuie planificat încă din etapa de dezvoltare a afacerii, nu evaluat doar la finalul unui proiect. Întreprinderea trebuie să stabilească de la început indicatorii de evaluare, sursele de date și frecvența monitorizării, fiind esențială diferențierea dintre activități, rezultate și impact: numărul persoanelor angajate este un rezultat direct, în timp ce menținerea acestora pe piața muncii și îmbunătățirea autonomiei lor reprezintă schimbări cu relevanță socială mai profundă. Măsurarea impactului sprijină luarea deciziilor, comunicarea cu finanțatorii și consolidarea încrederii în organizație.

Sinteza procesului de dezvoltare

Procesul poate fi sintetizat în următoarea succesiune: problemă socială și beneficiari → misiune și obiective → analiză de piață → model de afaceri → formă juridică → plan de afaceri și finanțare → echipă și parteneriate → lansare și monitorizare → măsurarea impactului.

Aceste etape nu sunt complet liniare. În practică, antreprenorul poate reveni asupra misiunii, produsului, bugetului sau modelului de activitate pe baza informațiilor obținute prin testare, iar revenirea asupra unor decizii anterioare nu reprezintă un eșec, ci o parte firească a procesului de învățare specific oricărei inițiative antreprenoriale. Ceea ce rămâne constant, indiferent de câte ori este reluat un pas, este nevoia de a păstra echilibrul dintre impactul social și sustenabilitatea economică — temă pe care o vom relua, din perspective diferite, pe tot parcursul acestui capitol.



*Figura 10. Reprezentarea sintetică a procesului de dezvoltare a unei afaceri sociale
(Sursa: prelucrare proprie)*

4.2. Structurarea și organizarea internă a afacerilor sociale

Structurarea internă a unei afaceri sociale reprezintă procesul prin care misiunea, obiectivele și modelul de afaceri sunt transformate într-un sistem clar de roluri, responsabilități, proceduri și relații de lucru. O organizare eficientă permite utilizarea responsabilă a resurselor, coordonarea activităților economice și sociale, stabilirea și urmărirea de proceduri de lucru clare și menținerea echilibrului dintre sustenabilitatea financiară și impactul urmărit.

Într-o întreprindere convențională, structura organizațională este construită în principal pentru eficiență și rentabilitate. În economia socială, aceste obiective rămân importante, dar trebuie corelate cu participarea părților interesate, transparența deciziilor și protejarea misiunii sociale. Legea nr. 219/2015 include între principiile economiei sociale controlul democratic al membrilor, autonomia de gestiune și existența unui proces decizional transparent și responsabil — astfel, organizarea internă nu reprezintă doar o problemă administrativă, ci o modalitate concretă de aplicare a valorilor economiei sociale.

Stabilirea structurii organizaționale

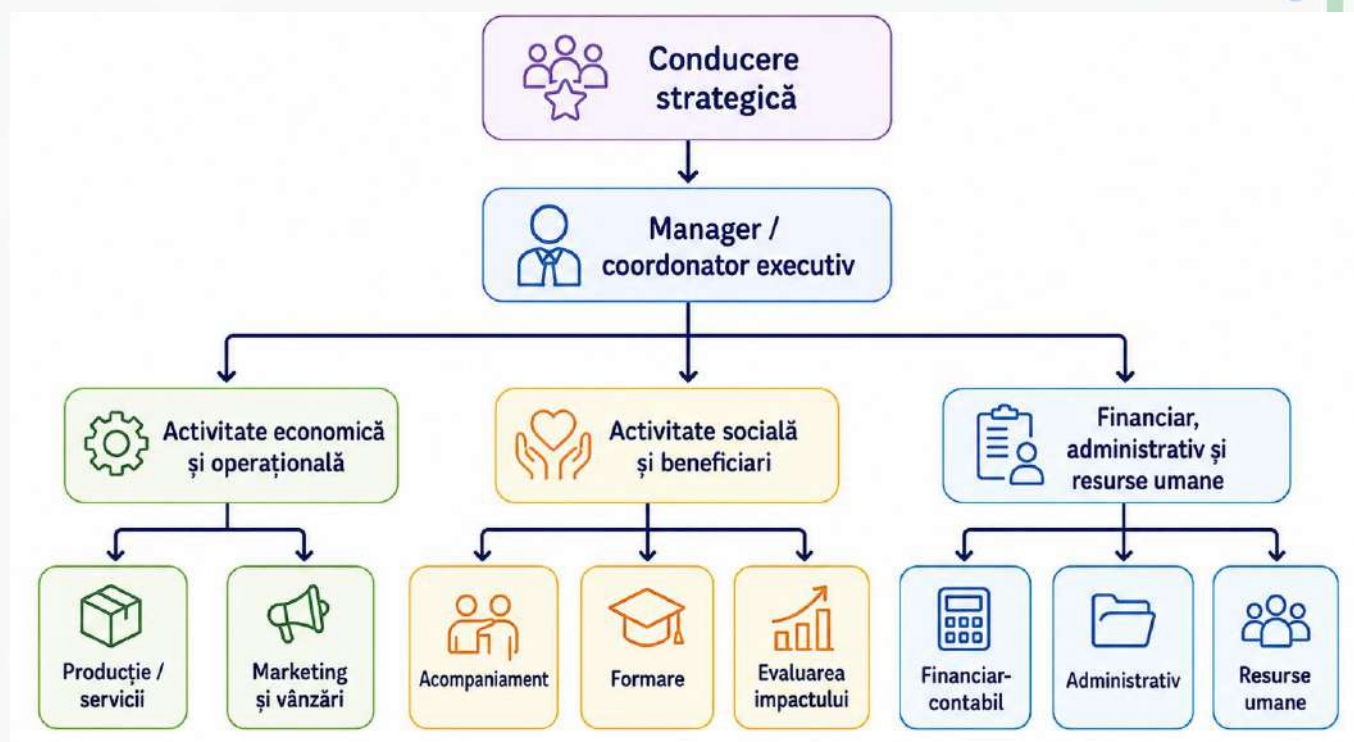


Figura 11. Organigrama orientativă a unei întreprinderi sociale
(Sursa: prelucrare proprie)

Structura organizațională arată modul în care sunt împărțite activitățile, cine ia deciziile și cum circulă informația. Aceasta trebuie adaptată dimensiunii organizației, formei juridice și complexității misiunii sociale. Într-o afacere socială aflată la început, structura poate fi relativ simplă, cuprinzând conducerea strategică, coordonarea activității economice și sociale, responsabilitatea financiar-contabilă, marketingul și monitorizarea impactului — în organizațiile mici, aceeași persoană poate îndeplini mai multe roluri, dar pe măsură ce întreprinderea se dezvoltă, responsabilitățile trebuie separate pentru a evita supraîncărcarea și concentrarea excesivă a deciziilor.

Structura trebuie să fie suficient de clară pentru ca fiecare membru al echipei să știe cui îi este subordonat, pentru ce rezultate este responsabil, ce decizii poate lua și cum contribuie munca sa la misiunea socială. Organigrama este un instrument util, dar nu trebuie să rămână doar o reprezentare formală — ea trebuie să reflecte modul real în care funcționează organizația.

Integrarea funcției economice cu cea socială

Una dintre particularitățile întreprinderii sociale este existența simultană a unei activități economice (producție, vânzări, gestiunea resurselor) și a unei misiuni sociale (integrarea beneficiarilor, formare, sprijin). Cele două dimensiuni trebuie diferențiate suficient pentru a putea fi gestionate și evaluate separat, dar nu trebuie tratate ca activități complet izolate.

Dacă scopul întreprinderii este integrarea profesională a persoanelor vulnerabile, politica de producție nu poate ignora timpul necesar formării și sprijinirii acestora — o organizare defectuoasă apare exact atunci când echipa comercială urmărește exclusiv vânzările, iar echipa socială urmărește exclusiv nevoile beneficiarilor, fără obiective și proceduri comune.

Definirea rolurilor și responsabilităților

Fiecare funcție trebuie descrisă printr-o fișă de post care să precizeze scopul, principalele responsabilități, relațiile de subordonare, limitele autorității decizionale și indicatorii de performanță. În funcție de dimensiune, o întreprindere socială poate include conducerea strategică, managerul operațional, responsabilul activității sociale (relația cu beneficiarii, sprijin concret), responsabilul financiar, responsabilul de

resurse umane, responsabilul de marketing și, după caz, responsabilul pentru impact. În organizațiile mici, aceste roluri pot fi cumulate, dar responsabilitatea pentru fiecare domeniu trebuie identificată clar — expresia „ne ocupăm cu toții” produce adesea rezultatul mai puțin poetic: nu se ocupă nimeni.

Guvernanța și procesul decizional

Guvernanța se referă la sistemul prin care organizația este condusă, controlată și responsabilizată. Literatura de specialitate observă că, în timp ce guvernanța firmelor comerciale clasice este centrată pe acționari, iar cea a organizațiilor neguvernamentale pe realizarea misiunii sociale, întreprinderile sociale dezvoltă o formă de guvernanță hibridă, care urmărește simultan obiectivele economice și includerea diverselor categorii de stakeholderi în decizie⁴⁰.

Abordarea europeană EMES definește această guvernanță participativă prin trei dimensiuni: autonomia organizației, participarea actorilor afectați de activitate, și un proces decizional bazat pe principiul „un membru, un vot”, nu pe proprietatea asupra capitalului⁴¹.

Fluxuri de lucru și proceduri interne

Fluxurile de lucru descriu succesiunea activităților necesare pentru realizarea unui produs sau serviciu, clarificând pentru fiecare etapă persoanele responsabile, termenele și rezultatul așteptat. De exemplu, fluxul de integrare a unui angajat vulnerabil poate include identificarea candidatului, evaluarea nevoilor, adaptarea postului, desemnarea unui mentor și monitorizarea progresului, în timp ce fluxul comercial cuprinde identificarea clientului, oferta, contractul, livrarea și evaluarea satisfacției.

Procedurile interne transformă aceste reguli generale în pași concreți, fiind necesare în special pentru procesele cu risc ridicat sau cu impact direct asupra beneficiarilor: recrutare și integrare, gestionarea numerarului, protecția datelor, prevenirea discriminării, gestionarea conflictelor și măsurarea impactului. Procedurile

⁴⁰ IOSR Journal of Business and Management (2020). „Democratic Governance in Social Enterprise”. IOSR-JBM, Vol. 22, Issue 6, Series 1.

⁴¹ Pestoff, V. (2013). „The Role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise”. Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity, Vol. 2, No. 2, pp. 48-60.

trebuie să fie proporționale cu dimensiunea organizației — o întreprindere mică nu are nevoie de un munte de hârtii care să necesite propriul departament de alpinism administrativ, dar are nevoie de claritate pentru deciziile cu consecințe semnificative.

Comunicare internă și cultură organizațională

Comunicarea internă asigură coordonarea dintre funcțiile economice și sociale, prin ședințe operative, rapoarte scurte de activitate și procese-verbale pentru deciziile importante. Informațiile trebuie transmise într-o formă accesibilă tuturor angajaților — în cazul persoanelor cu dizabilități sau cu dificultăți de înțelegere, comunicarea trebuie adaptată corespunzător. Este important ca echipa să cunoască nu numai obiectivele economice, ci și rezultatele sociale: prezentarea periodică a impactului contribuie la menținerea motivației și la înțelegerea rolului fiecărui angajat în misiunea comună.

Cultura organizațională — formată din valorile, comportamentele și regulile nescrise care influențează modul în care oamenii lucrează — trebuie să reflecte respectul pentru demnitatea umană, transparența și participarea.

Există riscul ca organizația să promoveze public valori sociale, dar să mențină intern relații de muncă inechitabile sau o comunicare autoritară; credibilitatea unei întreprinderi sociale depinde de concordanța dintre mesajele externe și practicile interne reale, iar membrii echipei observă mai ales comportamentele tolerate și recompensate de conducere, nu doar valorile scrise în documentele organizației.

Evaluarea performanței și managementul riscurilor

Performanța unei afaceri sociale trebuie evaluată simultan prin indicatori economici (cifra de afaceri, marja de profit, gradul de dependență de granturi), operaționali (productivitatea, calitatea serviciilor) și sociali (numărul beneficiarilor, menținerea în activitate, satisfacția acestora).

Evaluarea individuală a angajaților trebuie să fie echitabilă: în cazul persoanelor vulnerabile, ea nu trebuie să reducă standardele de calitate, dar trebuie să țină cont de perioada de adaptare și de progresul realizat.

Controlul intern protejează organizația împotriva riscurilor specifice — concentrarea deciziilor într-o singură persoană, lipsa separării responsabilităților financiare, conflictele de interese sau îndepărtarea de misiunea socială — prin limite clare de aprobare a cheltuielilor, separarea atribuțiilor incompatibile și mecanisme de semnalare a neregulilor. Controlul intern nu trebuie confundat cu neîncrederea: scopul său este protejarea organizației, a angajaților și a resurselor destinate misiunii sociale.

Adaptarea structurii pe măsura dezvoltării

Structura inițială nu trebuie considerată definitivă. Revizuirea ei devine necesară atunci când responsabilitățile devin neclare, deciziile sunt întârziate, fondatorul este implicat în toate activitățile sau cresc numărul angajaților și activitățile desfășurate. Dezvoltarea presupune delegare și formarea unor manageri intermediari, construind sisteme care nu depind exclusiv de prezența fondatorului — o întreprindere care funcționează numai atunci când fondatorul este prezent nu este încă o organizație consolidată, ci mai degrabă un fondator foarte obosit.

O structură simplificată poate fi organizată pe trei niveluri: nivelul strategic (adunarea generală sau consiliul director, care aprobă misiunea, strategia și obiectivele de impact), nivelul managerial (directorul sau managerul, care coordonează activitatea economică și socială și alocă resursele) și nivelul operațional (producție, vânzări, activitate socială, financiar-administrativ și monitorizarea impactului). Beneficiarii, membrii și angajații pot participa prin mecanisme consultative sau decizionale, în funcție de forma juridică și regulile interne ale organizației.

În concluzie, structura internă a unei afaceri sociale trebuie să combine claritatea managerială cu participarea, eficiența economică cu responsabilitatea socială și controlul cu flexibilitatea. Organizarea nu reprezintă un scop în sine, ci cadrul prin care misiunea socială este transformată în activități coerente, rezultate măsurabile și impact durabil.

4.3. Instrumente de management specifice economiei sociale

Managementul unei afaceri sociale necesită instrumente adaptate specificului său dual — economic și social. Instrumentele clasice de management (planificare strategică, bugetare, evaluare a performanței) rămân relevante, dar trebuie completate cu metodologii capabile să capteze și să comunice valoarea socială generată, dimensiune pe care indicatorii financiari convenționali nu o pot exprima singuri.

Teoria schimbării (Theory of Change)

Teoria schimbării este cadrul logic care explică modul în care activitățile unei organizații conduc, pas cu pas, la rezultatele și impactul social dorit. Conceptul, dezvoltat inițial pentru evaluarea programelor sociale, descrie lanțul causal de la resursele investite (*inputs*), prin activitățile desfășurate, către rezultatele directe (*outputs*) și, în final, către schimbările profunde produse în viața beneficiarilor (*outcomes*). Construirea unei teorii a schimbării clare la începutul activității oferă organizației un cadru de referință pentru toate deciziile ulterioare: orice activitate nouă poate fi verificată prin întrebarea simplă „contribuie aceasta la lanțul causal stabilit, sau este o deviere de la el?”.

Analiza SROI (Social Return on Investment)

SROI este o metodologie dezvoltată inițial în Statele Unite, la finalul anilor 1990, de către Roberts Enterprise Development Fund, pentru a răspunde unei limite frecvent semnalate a evaluării financiare clasice: incapacitatea acesteia de a reflecta dimensiunea pozitivă, socială, a activității unei întreprinderi. Metodologia a fost rafinată ulterior de New Economics Foundation și este astăzi standardizată printr-un set de șapte principii publicate de Social Value International: implicarea părților interesate, înțelegerea schimbărilor produse, valorizarea elementelor care contează cu adevărat, includerea exclusiv a elementelor materiale, evitarea supraevaluării, transparența și verificarea rezultatului.

Procesul de calcul SROI urmează, în esență, șase etape: stabilirea perimetrului analizei și a perioadei de referință; identificarea tuturor categoriilor de stakeholderi afectați de activitate (beneficiari direcți, familiile lor, comunitatea, angajații);

construirea unei hărți de impact care arată relația dintre resurse, activități, rezultate și schimbări; colectarea de dovezi privind producerea efectivă a schimbărilor identificate; atribuirea unei valori monetare acestor schimbări, prin proxy-uri financiare adecvate (indicatori sau valori de referință utilizați pentru a estima în bani efecte sociale care nu au un preț direct pe piață); și, în final, calcularea raportului SROI propriu-zis, prin compararea valorii sociale totale generate cu investiția realizată.

Rezultatul analizei SROI se exprimă, de regulă, ca un raport — de exemplu, un studiu recent, din UE, aplicat în domeniul agricol a demonstrat că pentru fiecare euro investit se generează aproximativ 1,44 euro de valoare socială, ilustrând modul în care metodologia poate capta beneficii care, altfel, ar rămâne invizibile în rapoartele financiare convenționale. Este important de menționat, totodată, o limită practică reală a metodei: literatura de specialitate estimează că o evaluare SROI riguroasă pentru o organizație mică nonprofit necesită echivalentul a 20-40 de zile de muncă — un cost care trebuie raportat la resursele disponibile ale întreprinderii și la beneficiile reale ale unei astfel de evaluări (de exemplu, pentru a convinge un finanțator major sau pentru a fundamenta o decizie strategică importantă), nu aplicată mecanic, indiferent de dimensiunea organizației.

Tabloul de bord echilibrat adaptat (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard este un instrument clasic de management strategic, care măsoară performanța organizației din patru perspective complementare: financiară, a clienților, a proceselor interne și a învățării organizaționale. Pentru întreprinderile sociale, acest instrument poate fi adaptat prin introducerea explicită a unei perspective sociale, alături de cele clasice — permițând organizației să urmărească simultan, într-un singur tablou de bord, indicatori precum marja de profit, satisfacția beneficiarilor, eficiența proceselor interne și impactul social generat, fără ca vreuna dintre aceste dimensiuni să fie tratată ca secundară.

Alegerea instrumentului potrivit

Nu există un instrument universal valabil pentru toate întreprinderile sociale. Literatura de specialitate care a analizat comparativ aceste metode — alături de altele precum Acumen Fund Scorecard, AtKisson Compass Assessment sau analiza cost-beneficiu — confirmă faptul că alegerea metodologiei potrivite depinde de resursele disponibile, de specificul sectorului de activitate și de scopul concret al evaluării: comunicare către finanțatori, fundamentarea unei decizii strategice, sau simpla monitorizare internă a progresului.

Pentru o întreprindere socială aflată la început de drum, recomandarea practică este să se înceapă cu instrumentele cele mai simple — o teorie a schimbării clar formulată și un set restrâns de indicatori sociali monitorizați constant — și să se avanseze către metodologii mai complexe, precum SROI, doar atunci când organizația dispune de resursele necesare și are un motiv concret, bine definit, pentru o astfel de evaluare aprofundată.

Instrument	La ce folosește	Când se utilizează
Analiza PESTEL	Evaluarea mediului și a pieței unde se va desfășura activitatea organizației	Planificare și analiză inițială de piață
Analiza SWOT	Evaluarea poziției organizației	Planificare strategică
Analiza stakeholderilor	Prioritizarea actorilor	Parteneriate Și comunicare
Teoria schimbării	Legătura dintre activități și impact	Planificare socială
Model logic	Structurarea resurselor și rezultatelor	Monitorizare
Social Business Model Canvas	Vizualizarea modelului de afaceri	Lansare și adaptare
Tablou de bord	Monitorizarea indicatorilor	Lunar/trimestrial
Buget și cash-flow	Control financiar	Permanent
Registrul riscurilor	Prevenirea problemelor	Periodic
RACI	Clarificarea responsabilităților	Proiecte și procese

Tabel 4. Instrumente de management utilizate în întreprinderile sociale

4.4. Strategii de marketing și comunicare bazate pe cauza socială

Marketingul unei afaceri sociale trebuie să transmită simultan două propuneri de valoare: una economică, adresată clientului, și una socială, relevantă pentru beneficiari și comunitate.

Comunicarea cauzei sociale poate contribui la diferențiere și la consolidarea încrederii, dar nu poate compensa un produs slab sau un serviciu necompetitiv — succesul comercial depinde de capacitatea întreprinderii de a combina calitatea, prețul și impactul într-o ofertă coerentă.



Figura 12. Componentele esențiale ale mesajului unei întreprinderi sociale
(Sursa: prelucrare proprie)

Public	Ce îl interesează	Mesaj principal	Canal
Clienți	Calitate, preț, utilitate	Valoarea produsului	Site, Social Media, vânzare directă
Beneficiari	Acces și siguranță	Sprijinul oferit	Întâlniri, parteneri locali
Finanțatori	Rezultate și sustenabilitate	Impact verificabil	Rapoarte, prezentări
Companii	Calitate și responsabilitate	Colaborare comercială	Ofertare directă
Autorități	Interes public	Beneficii comunitare	Parteneriate, achiziții

Tabel 5. Adaptarea mesajelor și canalelor de comunicare în funcție de publicul-țintă

Identitate, segmentare și propunere de valoare

Strategia pornește de la definirea clară a identității organizației — misiune, valori, mesaj principal — coerentă în toate canalele de comunicare. O afacere socială comunică, în paralel, cu mai multe categorii de public (clienți, finanțatori, beneficiari, companii, autorități), fiecare cu interese diferite; segmentarea permite adaptarea mesajului fără a modifica misiunea.

Propunerea de valoare trebuie să combine valoarea funcțională, economică și socială, putând urma o structură simplă: *oferim [produsul] pentru [clienți], răspunzând nevoii [X], iar prin fiecare achiziție contribuim la [rezultatul social]*. Cauza socială adaugă valoare ofertei, dar nu trebuie folosită ca substitut pentru competitivitate, iar poziționarea exclusiv pe compasiune este de evitat — clientul trebuie convins de valoarea reală a produsului, nu determinat să cumpere din milă.

Mixul de marketing și politica de preț

Cele patru componente clasice — produs, preț, distribuție, promovare — rămân instrumentul de bază, interpretate prin perspectiva „celor 4C”: nevoile cumpărătorului, costul suportat, comoditatea achiziției și comunicarea. Prețul trebuie să reflecte costurile reale, inclusiv cele specifice misiunii (formare, mentorat, adaptarea locurilor de muncă). Un preț artificial scăzut poate afecta sustenabilitatea și poate transmite ideea unei calități inferioare; folosirea cauzei sociale pentru a justifica un preț disproporționat poate afecta, la rândul ei, încrederea. Mecanisme precum subvenționarea încrucișată, tarifele diferențiate sau formulele „cumpără unul, susține unul” sunt valide, cu condiția să fie explicate transparent.

Storytelling-ul etic

Poveștile despre beneficiari sau despre evoluția organizației fac misiunea mai accesibilă și creează o conexiune emoțională reală⁴², dar utilizarea lor impune reguli etice stricte: consimțământul informat, protejarea identității atunci când este necesar, evitarea exagerării și posibilitatea retragerii acordului. Beneficiarul nu trebuie redus la

⁴² Causeartist (2025). 7 Marketing Strategies for Social Enterprises.

vulnerabilitatea sa și nici folosit ca instrument emoțional de vânzare — comunicarea etică evidențiază capacitățile și progresul persoanei, nu doar dificultățile întâmpinate.

Dovezi de impact, nu afirmații generale

Afirmațiile despre impact trebuie susținute prin date concrete (numărul persoanelor angajate, rata menținerii în muncă), nu prin formulări generale precum „schimbăm vieți”. Este esențială diferențierea dintre activități, rezultate imediate și impact real, iar organizația trebuie să evite selectarea exclusivă a rezultatelor favorabile, recunoscând și limitele întâmpinate.

Canale, parteneriate și mărci dedicate

Canalele trebuie alese în funcție de public și resurse — site propriu, rețele sociale, evenimente, achiziții publice și private — fără a transforma comunicarea într-un flux permanent de solicitări emoționale. Parteneriatele cu companii, ONG-uri sau influenceri pot amplifica vizibilitatea, cu condiția compatibilității de valori; cercetările recente confirmă că implicarea părților interesate poate susține extinderea geografică și creșterea impactului⁴³. Mărcile și etichetele de economie socială pot crește încrederea publicului și accesul la piețe, dar nu înlocuiesc calitatea reală și transparența rezultatelor.

Comunicarea internă și de criză

Angajații și voluntarii sunt ambasadori ai organizației și trebuie să cunoască misiunea și mesajele principale înainte ca publicul larg să le afle din comunicarea externă. Pentru situațiile de criză — reclamații, incidente, acuzații privind utilizarea fondurilor —, organizația are nevoie de un plan clar: cine răspunde public, cum sunt protejate datele beneficiarilor și cum sunt recunoscute și remediate greșelile. Transparența, în aceste momente, nu înseamnă publicarea tuturor detaliilor, ci o comunicare rapidă, exactă și responsabilă.

⁴³ Ko, W. W. & Liu, G. (2025). „Bricolage Strategies, Stakeholder Engagement, and the Geographic Expansion of Social Enterprises”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(3).

Principii pentru o comunicare responsabilă

O strategie de marketing bazată pe cauza socială trebuie să respecte câteva reguli simple: afirmațiile despre impact se susțin prin dovezi; beneficiarii nu sunt prezentați într-o manieră umilitoare; poveștile și datele personale se folosesc doar cu consimțământ; rezultatele nu se exagerează; practicile interne corespund mesajelor publice; iar cauza socială completează calitatea produsului, nu o înlocuiește.

În concluzie, cea mai credibilă comunicare este aceea în care misiunea, activitatea reală și rezultatele transmit același mesaj — fără decalaj între ce promite organizația public și ce practică intern.

4.5. Politica de resurse umane și cerințele specifice economiei sociale

Resursele umane reprezintă o componentă esențială a oricărei întreprinderi, însă în economia socială politica de personal are o semnificație suplimentară. Angajații nu contribuie doar la realizarea obiectivelor economice, ci și la îndeplinirea misiunii sociale, iar practicile de recrutare, integrare, formare și evaluare trebuie să reflecte valorile promovate de organizație. Organizația Internațională a Muncii asociază economia socială și solidară cu promovarea muncii decente — locuri de muncă productive, respectarea drepturilor lucrătorilor și acces la protecție socială⁴⁴.

O întreprindere socială trebuie să urmărească simultan eficiența activității, calitatea locurilor de muncă, egalitatea de șanse și participarea angajaților. Această dualitate face din resursele umane unul dintre cele mai delicate domenii de management ale unei afaceri sociale: organizația trebuie să angajeze și să rețină atât personal cu competențe economice și manageriale, cât și persoane din grupuri vulnerabile, în cazul întreprinderilor de inserție⁴⁵.

⁴⁴ International Labour Organization (2022). Resolution Concerning Decent Work and the Social and Solidarity Economy. International Labour Conference, 110th Session.

⁴⁵ MDPI (2023). „Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations”. Sustainability, 15(4), 3703.

1. Principiile politicii de resurse umane

Politica de resurse umane trebuie corelată cu misiunea și valorile organizației, pe baza unor principii fundamentale: egalitatea de șanse, nediscriminarea, echitatea salarială, transparența, participarea angajaților, protejarea sănătății și securității, și accesul la formare. Nu este suficient ca organizația să promoveze incluziunea în exterior — aceleași principii trebuie aplicate și în relațiile cu propriii angajați, iar credibilitatea întreprinderii sociale depinde de concordanța dintre misiunea declarată și experiența reală a personalului.

2. Planificarea necesarului de personal

Planificarea pornește de la analiza activităților și a competențelor necesare, fiind corelată cu bugetul și cu estimările de venituri. Crearea unor locuri de muncă fără resursele necesare pentru menținerea lor poate produce instabilitate, afectând în special persoanele vulnerabile, care au nevoie de predictibilitate. În întreprinderile sociale de inserție trebuie planificate suplimentar timpul și resursele pentru formare, consiliere și sprijin socio-profesional.

3. Recrutarea și selecția

Procesul de recrutare trebuie să fie transparent și nediscriminatoriu, evitând criteriile care nu sunt necesare pentru îndeplinirea postului — solicitarea unui nivel ridicat de studii sau a unei experiențe îndelungate poate exclude nejustificat candidați capabili să îndeplinească activitatea după o perioadă rezonabilă de formare. Cercetările privind organizațiile care angajează lucrători vulnerabili arată că recrutarea bazată pe rețele informale — recomandări din partea angajaților actuali sau a partenerilor comunitari — este frecvent mai eficientă decât canalele convenționale, contribuind la o fluctuație mai redusă a personalului și la o compatibilitate mai bună între candidat și cultura organizației⁴⁶. Pentru întreprinderile sociale românești, aceasta înseamnă că parteneriatele cu servicii sociale sau autorități locale pot constitui un canal de recrutare mai eficient decât anunțurile generale.

⁴⁶ Napathorn, C., citat în PMC (2024). „A Classification of Human Resource Management Bundles for the Inclusion of Vulnerable Workers”. Work, DOI: 10.3233/WOR-230314.

În cazul persoanelor vulnerabile, selecția nu trebuie să se concentreze exclusiv pe dificultăți sau diagnostic, ci pe identificarea competențelor, intereselor și potențialului de dezvoltare. Vulnerabilitatea nu trebuie folosită ca unic criteriu de recrutare — angajarea trebuie să urmărească o potrivire reală între persoană, post și măsurile de sprijin disponibile.

4. Integrarea, adaptarea și sprijinul social

Integrarea începe din prima zi, printr-un program care include prezentarea organizației, instruirea tehnică, desemnarea unui mentor și întâlniri periodice de feedback, adaptat printr-un limbaj accesibil atunci când este necesar. Pentru persoanele din grupuri vulnerabile, integrarea necesită măsuri suplimentare: adaptarea sarcinilor și a ritmului de lucru, accesibilizarea spațiului, sprijin psihosocial și o perioadă de tranziție în care productivitatea așteptată poate fi mai redusă.

Legea nr. 219/2015 stabilește obligația întreprinderilor sociale de inserție de a asigura măsuri de sprijinire pentru angajații din grupuri vulnerabile — informare, consiliere profesională, îndrumare pe parcursul integrării și adaptarea locului de muncă. Sprijinul oferit trebuie organizat ca proces continuu, nu ca intervenție ocazională, ideal printr-un plan individual elaborat cu participarea angajatului și revizuit periodic — sprijinul trebuie individualizat, întrucât persoane încadrate în aceeași categorie juridică pot avea nevoi și obiective profesionale foarte diferite. Este importantă consultarea persoanei înaintea stabilirii oricărei măsuri: o adaptare impusă fără dialog poate fi inutilă sau chiar contraproductivă.

Aceste costuri trebuie incluse de la început în bugetul afacerii sociale — formarea, mentoratul și sprijinul psihosocial nu sunt cheltuieli administrative auxiliare, ci o investiție directă în retenția pe termen lung a angajatului⁴⁷.

5. Formarea și dezvoltarea profesională

Formarea trebuie să fie accesibilă tuturor angajaților, fiind necesare, pentru persoanele vulnerabile, metode adaptate de predare și perioade mai lungi de exersare. Pentru personalul cu rol economic și managerial, retenția reprezintă o

⁴⁷ Haafkens, J. A. et al. (2011). „Facilitating Job Retention for Chronically Ill Employees: Perspectives of Line Managers and Human Resource Managers”. BMC Health Services Research, 11:104.

provocare distinctă, întrucât angajații talentați și totodată implicați în misiunea socială, constituie o resursă rară. Studiile de caz din domeniu arată că organizațiile reușesc să rețină acest tip de personal mai ales prin investiții în formare și dezvoltare profesională — burse de studiu, parteneriate educaționale, programe de avansare internă — care creează un sentiment de angajament real față de organizație. Formarea nu trebuie privită doar ca obligație sau cost, ci ca instrument concret de fidelizare și creștere a productivității pe termen mediu.

6. Managementul performanței

Evaluarea performanței trebuie să fie clară și bazată pe criterii cunoscute de angajat, incluzând și contribuția la misiunea socială — un manager de producție poate fi evaluat, de exemplu, simultan după respectarea termenelor de livrare și după rata de menținere în muncă a angajaților vulnerabili pe care îi coordonează. În cazul persoanelor vulnerabile, evaluarea trebuie să țină cont de situația inițială și de progresul realizat, fără a renunța la standardele de calitate, iar feedbackul trebuie să rămână concret, respectuos și orientat spre îmbunătățire.

7. Salarizarea și echitatea

Politica salarială trebuie să țină cont de responsabilitate, competențe și performanță, reflectând în același timp principiul echității sociale: conform Legii nr. 219/2015, diferența dintre cele mai mari și cele mai mici niveluri de salarizare din organizație nu poate depăși raportul de 1 la 8. Această constrângere trebuie integrată direct în construirea grilelor salariale și în negocierea posturilor de conducere, nu tratată ca o simplă obligație de raportare. Angajații vulnerabili trebuie remunerați pentru munca desfășurată conform legislației aplicabile — misiunea socială nu justifică salarii inechitabile, muncă nedeclarată sau folosirea excesivă a voluntariatului pentru activități care ar trebui remunerate.

8. Participarea, diversitatea și protecția angajaților

Participarea angajaților — prin ședințe de echipă, consultări, reprezentanți sau structuri consultative — este una dintre caracteristicile economiei sociale, dar nu înseamnă că toate deciziile sunt luate prin vot, ci că experiența angajaților este luată în considerare real, nu formal, mai ales în cazul persoanelor vulnerabile.

Organizația trebuie să adopte reguli clare privind nediscriminarea și hărțuirea, care să acopere recrutarea, salarizarea, promovarea și încetarea raporturilor de muncă, protejând persoana care semnalează o problemă împotriva represaliilor. Sănătatea și securitatea la locul de muncă trebuie să includă, alături de riscurile fizice, riscurile psihosociale specifice — epuizarea emoțională a echipelor care lucrează direct cu persoane aflate în situații dificile, pentru care sunt utile supervizarea și accesul la consiliere. Confidențialitatea datelor sensibile (sănătate, situație socială, dizabilitate) trebuie protejată strict: apartenența unei persoane la un grup vulnerabil nu trebuie comunicată colegilor sau publicului fără un temei legal clar.

9. Tranziția și evaluarea politicii de personal

Încetarea raportului de muncă trebuie gestionată legal și cu respectarea demnității angajatului. În cazul întreprinderilor de inserție, plecarea poate reprezenta o tranziție pozitivă către piața deschisă a muncii, organizația putând sprijini persoana prin consiliere, recomandări și conectarea cu alți angajatori — trecerea unui angajat către un loc de muncă stabil în afara întreprinderii sociale nu reprezintă un eșec, ci, frecvent, rezultatul dorit al procesului de inserție.

Politica de personal poate fi evaluată prin indicatori cantitativi — rata de retenție, numărul orelor de formare, rata tranziției către piața deschisă, diferențele salariale — completați obligatoriu cu discuții și feedback direct, întrucât stabilitatea, autonomia și sentimentul de apartenență nu pot fi evaluate complet doar prin cifre.

În concluzie, politica de resurse umane a unei întreprinderi sociale trebuie să combine profesionalismul managerial cu incluziunea și echitatea. Angajarea unei persoane vulnerabile nu reprezintă, în sine, integrare socială — integrarea reală presupune un post adecvat, remunerație echitabilă, sprijin individualizat, acces la formare și posibilitatea dezvoltării unei cariere. Resursele umane nu sunt doar mijlocul prin care întreprinderea își realizează activitatea, ci și unul dintre spațiile în care misiunea sa socială trebuie demonstrată în mod concret.

4.6. Strategii de sustenabilitate economică și socială

Sustenabilitatea unei afaceri sociale presupune capacitatea de a continua să funcționeze și să producă impact social pe termen lung, fără o dependență excesivă de o singură sursă de finanțare sau de un context favorabil temporar.

Întreprinderile sociale urmăresc simultan rezultate economice, necesare pentru funcționare, și rezultate sociale, care justifică însăși existența organizației — fără venituri și o administrare financiară riguroasă, misiunea socială nu poate fi menținută, dar dacă obiectivele comerciale ajung să domine complet activitatea, întreprinderea riscă să se îndepărteze de scopul pentru care a fost creată.

Diversificarea veniturilor ca strategie centrală

Literatura de specialitate confirmă, în mod constant, beneficiile diversificării surselor de venit pentru organizațiile cu misiune socială. Conform teoriei dependenței de resurse, diversificarea oferă unei întreprinderi sociale oportunitatea de a reduce controlul exercitat de autoritățile publice sau de finanțatorii privați asupra deciziilor sale⁴⁸ — cu cât organizația accesează resurse de la mai mulți actori diferiți, cu atât este mai puțin dependentă de prioritățile unui singur finanțator.

Cercetările empirice sunt, totuși, nuanțate: unele studii arată un efect pozitiv al diversificării asupra supraviețuirii organizațiilor, altele identifică, în anumite contexte, un efect negativ asupra profitabilității⁴⁹. Diversificarea trebuie urmărită ca principiu de prudență financiară, nu aplicată mecanic, indiferent de costurile administrative generate de gestionarea simultană a mai multor surse.

Sursele de venit pot include, printre altele:

- vânzarea de produse și servicii pe piață;
- contracte de servicii sau vânzări produse dedicate autorităților publice sau companiilor private;
- granturi, subvenții și sponsorizări, după caz;
- cotizații ale membrilor, în cazul cooperativelor sau asociațiilor;

⁴⁸ Froelich (1999); Mikołajczak (2018), citați în ResearchGate (2020). „Revenue Diversification or Revenue Concentration? Impact on Financial Health of Social Enterprises”.

⁴⁹ MDPI (2025). „How Does Revenue Diversification Affect the Financial Health of Sustainable Entrepreneurship Organizations in China?”. Sustainability, 17(10), 4377.

- credite, microcredite și instrumente de capital cvasi-propriu (*quasi-equity*) — o formă hibridă, situată între credit și capital propriu, care oferă investitorului dreptul la un procent din veniturile întreprinderii, fără garanțiile cerute de un credit bancar clasic⁵⁰;
- activități conexe de formare sau consultanță;
- campanii de finanțare participativă.

O întreprindere care primește o finanțare nerambursabilă trebuie să planifice, încă de la început, modul în care va acoperi costurile după încheierea proiectului — grantul ar trebui folosit pentru construirea capacității economice proprii, nu doar pentru menținerea temporară a activității pe durata finanțării.

Modele hibride și creșterea veniturilor proprii

Pentru o întreprindere socială matură, o strategie eficientă constă în combinarea mai multor modele de venituri, adaptate diferitelor segmente ale activității. Modelele de tip „unu pentru unu” (*one-for-one*) — în care vânzarea unui produs declanșează automat donarea unui produs echivalent unei persoane în nevoie — reprezintă o variantă de model hibrid care integrează misiunea socială direct în structura comercială, fără a separa activitatea economică de cea socială.

Creșterea ponderii veniturilor proprii oferă organizației autonomie și predictibilitate mai mari și poate fi urmărită prin:

- dezvoltarea calității produselor și serviciilor;
- extinderea bazei de clienți și fidelizarea acestora;
- participarea la achiziții publice și private;
- crearea unor contracte recurente, nu doar tranzacții izolate;
- dezvoltarea canalelor digitale de vânzare.

Nivelul optim al veniturilor proprii diferă, însă, în funcție de domeniu — unele servicii sociale destinate persoanelor cu venituri reduse nu pot fi susținute exclusiv

⁵⁰ Bugg-Levine, A., Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2012); Nicholls, A. (2021), citați în Taylor & Francis (2024). „Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets”.

prin plățile beneficiarilor și necesită, structural, o combinație de contractare publică și subvenționare.

Managementul financiar riguros ca fundament al sustenabilității

Diversificarea veniturilor, prin ea însăși, nu garantează sustenabilitatea. Sunt necesare sisteme financiare solide, capabile să gestioneze riscurile, bugetele și fluxurile de numerar pe baze regulate, nu doar la momentul raportărilor anuale⁵¹.

Costurile sociale — formarea angajaților vulnerabili, mentoratul, consilierea, adaptarea locurilor de muncă — trebuie incluse explicit în calculele economice; ignorarea lor conduce la prețuri nerealiste și la subestimarea resurselor necesare. Controlul costurilor nu trebuie să afecteze calitatea locurilor de muncă: reducerea cheltuielilor prin eliminarea măsurilor de sprijin poate îmbunătăți temporar rezultatul financiar, dar compromite misiunea și produce costuri mai mari pe termen lung.

Constituirea unor rezerve financiare contribuie, la rândul ei, la protejarea întreprinderii în perioadele dificile. Legislația românească stabilește, în acest sens, o obligație structurală: **întreprinderea socială trebuie să aloce minimum 90% din profitul sau excedentul realizat scopului social și rezervei statutare**. Această regulă urmărește menținerea resurselor în cadrul organizației și utilizarea lor pentru îndeplinirea misiunii sociale, limitând distribuția către proprietari sau acționari.

Sustenabilitatea socială: protejarea misiunii pe termen lung

Sustenabilitatea unei afaceri sociale are și o dimensiune distinctă de cea financiară: capacitatea organizației de a-și păstra misiunea socială intactă, indiferent de presiunile comerciale care apar pe măsură ce întreprinderea crește.

Riscul de erodare a misiunii (*mission drift*) nu este o consecință inevitabilă a creșterii, ci unul pe care organizația trebuie să îl gestioneze activ.

⁵¹ Mair, J. & Martí, I. (2006), citați în ResearchGate (2024). „Social Enterprise Success: An Extensive Analysis of Contributing Factors and Structures”.

Semnele timpurii ale acestui risc includ:

- selectarea exclusivă a beneficiarilor care necesită mai puțin sprijin, pentru a reduce costurile;
- eliminarea activităților sociale considerate prea costisitoare;
- evaluarea conducerii exclusiv pe baza indicatorilor financiari, fără indicatori sociali corespondenți;
- nemonitorizarea sistematică a rezultatelor sociale, pe măsură ce organizația crește.

Misiunea poate fi protejată prin includerea ei clară în actele de înființare, prin obiective sociale măsurabile, prin implicarea beneficiarilor în structurile de guvernare și prin obișnuința de a analiza deciziile comerciale importante și prin întrebarea simplă: cum influențează această decizie persoanele pentru care a fost creată întreprinderea?

Echipa, scalarea și sustenabilitatea de mediu

Continuitatea organizației depinde și de capacitatea sa de a păstra personal competent, reducând dependența de o singură persoană — de regulă, fondatorul. Documentarea proceselor și delegarea responsabilităților sunt esențiale: o organizație care nu poate funcționa în absența fondatorului are o sustenabilitate redusă, indiferent de cât de solidă este situația sa financiară.

Extinderea, la rândul ei, nu reprezintă automat un succes. O întreprindere care se dezvoltă prea rapid poate pierde controlul asupra calității, echipei și misiunii; uneori, consolidarea unei activități locale produce un impact mai valoros decât o extindere rapidă, slab pregătită. Înainte de orice scalare — fie prin extindere geografică, fie prin franciză socială sau licențierea modelului — trebuie analizate stabilitatea financiară, capacitatea managerială și posibilitatea reală de a menține calitatea și misiunea la o scară mai mare.

Chiar dacă misiunea principală este socială, întreprinderea trebuie să analizeze și impactul propriu asupra mediului — reducerea consumului de resurse, diminuarea deșeurilor, achizițiile responsabile, integrarea obiectivelor sociale și de mediu putând crea, în multe cazuri, noi oportunități economice și consolida relevanța organizației în fața finanțatorilor și a partenerilor.

Recomandare practică pentru întreprinderile sociale românești

Pentru contextul românesc, unde dependența de granturi și de finanțările europene rămâne ridicată, strategia de sustenabilitate cea mai relevantă constă în construirea progresivă a unei baze proprii de venituri comerciale, paralelă cu finanțările nerambursabile — nu ca o etapă ulterioară acestora, ci de la începutul activității. O întreprindere care își propune să devină sustenabilă abia după epuizarea unei finanțări europene riscă să nu mai aibă timpul sau resursele necesare pentru a construi acest model de venituri proprii într-un termen rezonabil.

Plan orientativ de sustenabilitate

Pentru a transpune aceste strategii în practică, este utilă elaborarea unui plan concret, care să stabilească pentru fiecare domeniu obiectivul urmărit, acțiunea necesară, indicatorul de monitorizare, termenul și persoana responsabilă:

Domeniu	Obiectiv	Acțiune	Indicator	Termen	Responsabil
Venituri	Reducerea dependenței de granturi	Dezvoltarea contractelor comerciale	Pondere veniturilor proprii	12 luni	Manager comercial
Rezerve	Crearea unui fond de siguranță	Alocare lunară din excedent	Numărul lunilor acoperite	18 luni	Manager financiar
Impact	Creșterea retenției angajaților vulnerabili	Mentorat și formare	Rata de retenție	12 luni	Responsabil social
Piață	Diversificarea bazei de clienți	Lansarea unui canal digital	Numărul clienților noi	6 luni	Marketing
Echipă	Reducerea dependenței de fondator	Delegare și proceduri	Numărul proceselor delegate	9 luni	Director
Mediu	Reducerea deșeurilor	Reutilizare și colectare separată	Cantitatea de deșeuri redusă	12 luni	Manager operațional

Tabel 6. Model orientativ de plan pentru sustenabilitatea unei întreprinderi sociale

Planul trebuie revizuit periodic și adaptat pe baza rezultatelor economice, a feedbackului beneficiarilor și a schimbărilor din mediul extern.

4.7. Statutul de întreprindere socială de inserție – ce este și cum se obține

Întreprinderea socială de inserție este o formă specială de întreprindere socială, orientată în mod explicit către integrarea socio-profesională a persoanelor aparținând grupurilor vulnerabile. Aceasta desfășoară activități economice, dar își asumă și obligații suplimentare privind structura personalului, sprijinul angajaților vulnerabili, raportarea activității și menținerea scopului social.

Potrivit Legii nr. 219/2015, statutul de întreprindere socială de inserție se certifică prin acordarea mărcii sociale. Marca socială cuprinde certificatul care recunoaște acest statut, cu o valabilitate de trei ani, precum și un element specific de identitate vizuală care trebuie utilizat pe produse, lucrări sau documentele care atestă prestarea serviciilor⁵².

Diferența dintre întreprinderea socială și întreprinderea socială de inserție

Întreprinderea socială este persoana juridică de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale și deține un atestat valabil. Întreprinderea socială de inserție este o întreprindere socială care îndeplinește, suplimentar, cerințe privind angajarea persoanelor vulnerabile și deține marca socială.

Astfel, atestatul certifică statutul de întreprindere socială, în timp ce marca socială certifică statutul de inserție — marca nu poate exista independent de atestat, dar cererile pentru cele două pot fi depuse simultan, dacă sunt îndeplinite toate condițiile legale.

⁵² Parlamentul României (2015). Legea nr. 219/2015 privind economia socială, art. 13.

Statul de întreprindere socială de inserție

Pentru a obține statutul de întreprindere socială de inserție, persoana juridică trebuie să respecte mai întâi **criteriile generale aplicabile oricărei întreprinderi sociale**:

- ✓ să acționeze în scop social și/sau în interesul general al comunității;
- ✓ să aloce minimum 90% din profitul sau excedentul realizat scopului social și rezervei statutare — această cifră a fost, de altfel, obiectul unei modificări legislative contestate: Guvernul a încercat, prin OUG nr. 33/2022, reducerea procentului la 70%, dar Parlamentul a respins schimbarea prin Legea nr. 240/2022, revenind definitiv la pragul inițial de 90%, pe motiv că diminuarea procentului ar denatura scopul social pentru care se înființează aceste întreprinderi;
- ✓ să prevadă transmiterea bunurilor rămase după lichidare către una sau mai multe întreprinderi sociale;
- ✓ să respecte principiul echității salariale, astfel încât diferențele dintre nivelurile de salarizare să nu depășească raportul de 1 la 8 — în calculul acestui raport fiind incluse, începând cu Legea nr. 240/2022, și remunerațiile administratorilor.

În plus, întreprinderea socială de inserție trebuie să îndeplinească două condiții specifice, care trebuie verificate simultan:

- ✓ să aibă permanent cel puțin 30% din personalul angajat sau dintre membrii cooperatori aparținând grupurilor vulnerabile;
- ✓ timpul de lucru cumulat al acestor persoane să reprezinte cel puțin 30% din timpul total de muncă al tuturor angajaților sau membrilor cooperatori.

Nu este suficient ca 30% dintre angajați să provină din grupuri vulnerabile dacă aceștia lucrează un număr foarte redus de ore, astfel încât timpul lor cumulat nu atinge, la rândul lui, pragul de 30% din timpul total de muncă.

Obținerea statutului de întreprindere socială de inserție

Diagramă de proces pentru recunoaștere, certificare și menținerea condițiilor

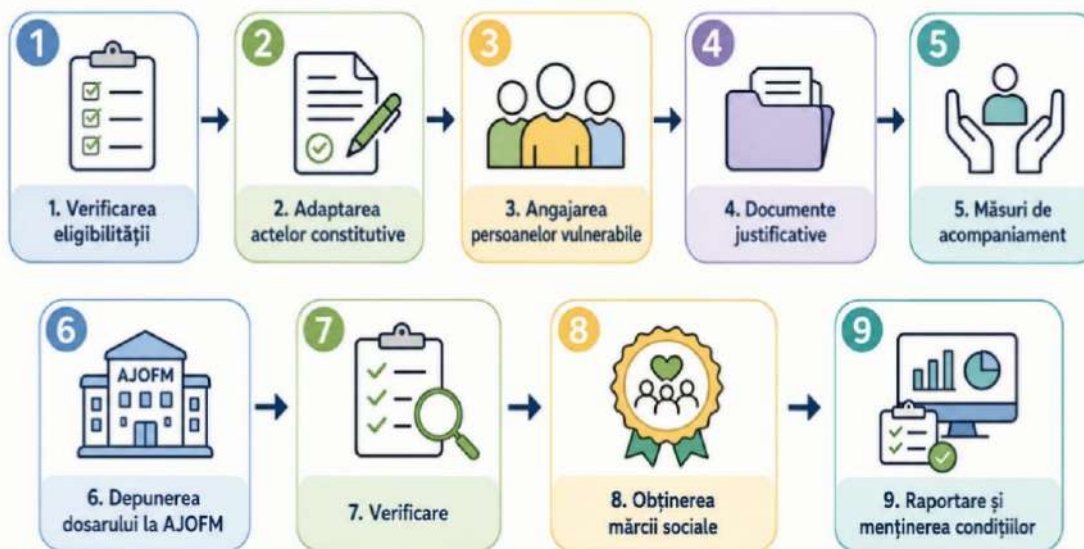


Figura 13. Etapele obținerii și menținerii statutului de întreprindere socială de inserție
(Sursa: prelucrare proprie)

Cine poate aparține unui grup vulnerabil

Grupul vulnerabil cuprinde persoane sau familii aflate în risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai, ori persoane dezavantajate în raport cu ocuparea, educația, sănătatea sau locuirea. Pot fi avute în vedere, între altele:

- persoane cu dizabilități;
- șomeri de lungă durată;
- persoane provenite din sistemul de protecție a copilului;
- persoane fără adăpost;
- victime ale violenței domestice sau ale traficului de persoane;
- persoane dependente sau fost dependente, aflate în proces de reintegrare;
- persoane cu venituri reduse sau membri ai unor comunități marginalizate.

Apartenența la grupul vulnerabil trebuie dovedită prin documente justificative — întreprinderea nu poate decide singură că o persoană este vulnerabilă doar pe baza unei aprecieri informale.

Măsurile de sprijinire

Întreprinderea socială de inserție trebuie să asigure angajaților vulnerabili măsuri de sprijinire adaptate nevoilor individuale. Acestea pot include informare și consiliere profesională, formare, îndrumare socioprofesională, mentorat și adaptarea sau accesibilizarea locului de muncă. Măsurile trebuie planificate, documentate și evaluate periodic, astfel încât angajarea să conducă la integrare profesională reală și la creșterea autonomiei persoanei.

Sprijinul nu trebuie tratat ca o formalitate. Este recomandat ca, pentru fiecare angajat vulnerabil, să fie realizat un plan individual, care să precizeze nevoile, obiectivele, măsurile, responsabilii și modalitatea de evaluare a progresului.

Procedura: autoritatea competentă și documentele necesare

Cererea pentru acordarea mărcii sociale se depune la agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă în raza căreia se află sediul social al solicitantului, respectiv la Agenția Municipală pentru Ocuparea Forței de Muncă București, pentru organizațiile cu sediul în Capitală. Emiterea atestatului, a certificatului și înregistrarea în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale sunt gratuite, iar întreprinderile pot beneficia și de consiliere gratuită din partea agenției de ocupare în legătură cu acest proces.

Dosarul pentru acordarea mărcii sociale cuprinde, în principal: cererea pentru acordarea mărcii sociale, actele de înființare și funcționare, atestatul de întreprindere socială (dacă a fost obținut anterior), situația personalului angajat, contractele individuale de muncă ale persoanelor vulnerabile și documentele justificative care atestă apartenența acestora la grupul vulnerabil. Formularul oficial permite solicitarea simultană a atestatului și a mărcii sociale.

Înainte de depunere trebuie verificat dacă actele de înființare și funcționare includ toate criteriile legale — existența lor numai într-un plan de afaceri sau într-un regulament intern nu este suficientă dacă legea impune includerea lor în actele constitutive.

Etapele procedurii

Procesul poate fi sintetizat în opt etape: constituirea persoanei juridice și stabilirea structurii de conducere; introducerea criteriilor de economie socială în actele constitutive (scopul social, regulile privind profitul, echitatea salarială); angajarea persoanelor vulnerabile, cu verificarea celor două praguri de 30%; obținerea documentelor justificative pentru fiecare persoană vulnerabilă; organizarea măsurilor de sprijinire; întocmirea și depunerea dosarului la agenția teritorială competentă; verificarea documentelor de către agenție, care poate solicita clarificări; și, în final, acordarea certificatului și a mărcii sociale, urmată de înscrierea în Registrul unic.

Valabilitatea, menținerea statutului și obligațiile ulterioare

Marca socială este valabilă trei ani de la data emiterii, iar menținerea ei depinde de respectarea permanentă a condițiilor care au stat la baza acordării — pragurile de 30% trebuie respectate continuu, nu doar în momentul depunerii dosarului. Este recomandată monitorizarea lunară a numărului de angajați vulnerabili, a ponderii acestora și a timpului de lucru cumulat.

După obținerea mărcii sociale, întreprinderea are obligația de a comunica agenției de ocupare orice modificare a actelor constitutive, de a transmite rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale și de a publica, în termen de trei luni de la încheierea anului calendaristic, extrasul raportului social anual în Registrul unic. Nerespectarea acestor condiții poate conduce la suspendarea sau retragerea mărcii — riscul poate fi redus prin desemnarea unei persoane responsabile de conformitate și prin verificarea periodică a obligațiilor și a indicatorilor de personal.

Facilități specifice

Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia, în funcție de deciziile autorităților locale, de atribuirea unor spații sau terenuri din domeniul public, de sprijin pentru promovarea produselor și identificarea unor piețe de desfacere, și de alte facilități sau scutiri de taxe locale. Aceste facilități nu sunt acordate automat doar pentru deținerea mărcii sociale — ele depind de existența unor programe sau hotărâri adoptate de autoritățile competente.

O distincție practică esențială

Pentru o întreprindere socială aflată la început de drum, decizia de a urmări **statutul de întreprindere socială de inserție** trebuie analizată cu realism. Condiția celor 30% din personal aparținând grupului vulnerabil, cu cel puțin 30% din timpul de lucru cumulat, reprezintă un angajament structural pe termen lung, nu o formalitate administrativă. O organizație care nu poate susține constant acest procent — din motive financiare sau legate de disponibilitatea reală a candidaților din grupurile vulnerabile — riscă suspendarea sau retragerea mărcii sociale, cu efecte asupra credibilității și asupra accesului la facilitățile specifice acestui statut.

În concluzie, statutul de întreprindere socială de inserție presupune mai mult decât obținerea unei certificări. El confirmă asumarea unei misiuni explicite de integrare profesională și socială și implică obligații permanente față de angajații vulnerabili, comunitate și autoritățile de monitorizare. Marca socială poate crește vizibilitatea și credibilitatea organizației, dar valoarea sa reală depinde de calitatea locurilor de muncă create și de eficiența reală a sprijinului oferit.

Notițe:



Capitolul 5. Exemple practice și studii de caz din proiectul Rădăcini Sociale

Proiectul „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”, finanțat prin Fondul Social European Plus (FSE+) 2021–2027, a sprijinit înființarea și dezvoltarea unui grup divers de întreprinderi sociale în regiunea Moldovei, de la Iași la Suceava și Vatra Dornei. Capitolul de față reunește profilurile beneficiarilor, exemplele concrete de bune practici identificate în primul an de implementare și direcțiile prin care aceste modele de afacere pot fi replicate în alte comunități. Informațiile prezentate provin din chestionarele completate de antreprenorii sociali implicați în proiect și reflectă, în cuvintele lor, drumul parcurs de la idee la afacere funcțională.

5.1. Prezentarea beneficiarilor proiectului și profilul afacerilor sociale dezvoltate

Cele 33 de contracte de subvenție semnate în cadrul proiectului „Rădăcini Sociale” acoperă un spectru larg de domenii economice — de la servicii alimentare și catering, la înfrumusețare, meșteșuguri și modă sustenabilă, turism rural, evenimente, servicii sociale și medicale și altele.

Ceea ce le unește este misiunea comună: *crearea de locuri de muncă pentru persoane din categorii vulnerabile și generarea unui impact real în comunitățile locale.* În paginile următoare sunt prezentate profilurile acestor afaceri.



Figura 14. Județele în care au fost înființate afacerile sociale din cadrul proiectului (Sursa: prelucrare proprie)

ILIE BUCĂȚARUL S.R.L



Bucătăria
lui Nea Ilie

Ilie Bucătarul oferă servicii de catering cu preparate tradiționale românești — **supe, ciorbe, feluri principale, deserturi și pâine de casă**, gătite după rețete de familie, din ingrediente naturale.

Dincolo de componenta economică, afacerea are o puternică dimensiune comunitară:

oferă mese calde persoanelor aflate în nevoie și sprijină, prin angajare, oameni din medii defavorizate aflați în căutarea unui loc de muncă.



CALINIUC NICOLAI



Finanțarea europeană a permis **dotarea și utilizarea unei bucătării profesionale**, iar printre rezultatele de până acum se numără **participarea și sponsorizarea unor acțiuni comunitare, precum și implicarea în evenimente dedicate copiilor și copiilor cu dizabilități.**

ARMONIA GUSTULUI

CATERING HAVÂRNA S.R.L.



Armonia
Gustului

Cu preparate din bucătăria tradițională,
adaptate pentru evenimente private,
mese festive și aniversări,
Armonia Gustului este una dintre
întreprinderile sociale din zona Havârna.

Finanțarea a ajutat-o pe **Baciu Cătălina**
să își îndeplinească un vis de afacere
proprie, dar și să ofere locuri de muncă
persoanelor vulnerabile din comunitate
și sprijin pentru familii cu venituri
scăzute sau persoane cu dizabilități.



BACIU CĂTĂLINA

*„Motivația mea de a înființa o întreprindere socială în domeniul
cateringului a pornit din dorința de a răspunde unor nevoi reale din
comunitate și de a demonstra că o afacere poate avea atât
rezultate economice, cât și un impact social semnificativ.*

*Am ales modelul de întreprindere socială deoarece
cred că o afacere trebuie să aducă valoare comunității —
nu doar profit.*

*În activitatea noastră am observat că tot mai mulți copii
plecați la muncă în străinătate caută soluții prin care să
aibă grijă de părinții sau bunicii rămași acasă.*

*Astfel am dezvoltat abonamente prin care livrăm zilnic mâncare
gătită, sănătoasă și echilibrată, oferindu-le familiilor liniștea că cei
drați beneficiază de hrană de calitate.”*



Sat Gârbeni, Comuna Havârna, **Botoșani**

VERDE RURAL LOZNA S.R.L.

Verde Rural Lozna este o întreprindere socială înființată în mediul rural, cu sediul în satul Lozna, comuna Lozna, județul Botoșani.

Activitatea principală constă în întreținere peisagistică și amenajarea spațiilor verzi (CAEN 8130), completată de servicii secundare de pregătire a terenului, curățenie a clădirilor și lucrări de construcții.

Finanțarea a reprezentat impulsul decisiv pentru transformarea ideii de afacere în realitate, permițând achiziția de echipamente noi și moderne, esențiale pentru serviciile de peisagistică.



GROSU SABINA



Grantul a oferit și siguranța necesară pentru a pune afacerea pe picioare la Lozna și pentru a crea locuri de muncă sigure pentru oamenii din comunitate, inclusiv pentru o persoană vulnerabilă.

Grosu Sabina menționează ca sursă de inspirație workshop-urile și ateliere din cadrul proiectului, care au demonstrat că modernizarea tehnică poate merge mână în mână cu crearea de locuri de muncă stabile.

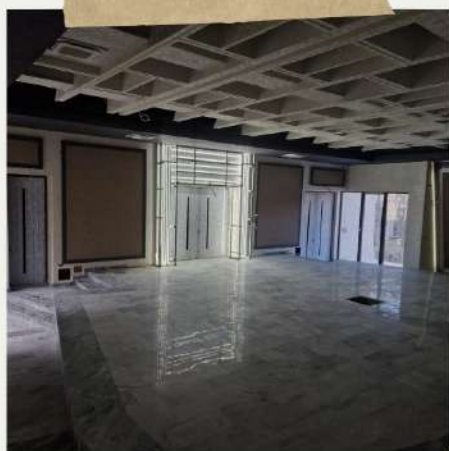
STRĂTENI FINISAJE S.R.L.

Străteni Finisaje este o afacere socială specializată în lucrări de finisaje interioare: *lucrări în ipsos, glet, zugrăveli și placări cu gresie și faianță.*

Burlacu Emanuel subliniază, dincolo de componenta tehnică, valoarea socială a afacerii — posibilitatea de a ajuta persoane vulnerabile prin oferirea unui loc de muncă.



BURLACU EMANUEL



Finanțarea prin fonduri europene a permis achiziția de scule profesionale, care au ușurat semnificativ munca și au crescut performanța echipei.

Ca rezultat direct, afacerea a reușit să încheie mult mai multe contracte, datorită eficienței sporite oferite de noile unelte.

PROGRESSIO SOCIAL S.R.L.



Progressio Social S.R.L. este o întreprindere socială din Iași, specializată în consiliere psihologică, comunicare și dezvoltare personală, structurată pe două direcții:

FAMILY (servicii pentru copii, adolescenți, părinți și educatori — sesiuni individuale, consiliere, ateliere psihoeducaționale) și **CORPORATE** (traininguri de soft skills, executive coaching, mentorat organizațional).

Sub motto-ul „**Comunicare cu sens, în relații care (te) cresc**”, finanțarea europeană a acoperit costurile de pornire a afacerii, a permis crearea site-ului profesional și a materialelor de comunicare și a oferit cadrul necesar pentru a face accesibile servicii de consiliere inclusiv grupurilor vulnerabile.



ANTOHEI ADRIANA GINA



Printre rezultate se numără lansarea site-ului **e-progressio.ro**, programe dedicate atât familiilor, cât și mediului corporate, și colaborări cu educatori prin ateliere psihoeducaționale.

Sat Proselnici, Comuna Miroslava, **Iași**

IMAGE UPSCALE S.R.L.



Image Upscale este o întreprindere socială specializată în producție video advertising și streaming live de eveniment, oferind servicii complete de filmare, montaj și transmisiune live pentru clienți din mediul de afaceri și organizatori de evenimente.

Finanțarea obținută prin **proiectul „Rădăcini Sociale”** a permis achiziția de echipamente performante, care au condus la creșterea calității produsului video finit și au deschis accesul către o nouă categorie de clienți, mai exigenți din punct de vedere tehnic.

Un rezultat notabil al primului an de activitate este implementarea streaming-ului live multicam, o soluție tehnică ce a permis realizarea unor transmisiuni stabile și de calitate profesională, chiar și în condițiile complexe ale evenimentelor live.



ALEXANDRU DANIEL

Image Upscale aduce un exemplu concret de inovație de proces în domeniul producției media: implementarea unui sistem de streaming live multicam a permis afacerii să livreze transmisiuni stabile și de calitate ridicată la evenimente, un standard tehnic care o diferențiază pe piață și îi permite să acceseze clienți cu cerințe mai ridicate.

HOMES ATELIER S.R.L.



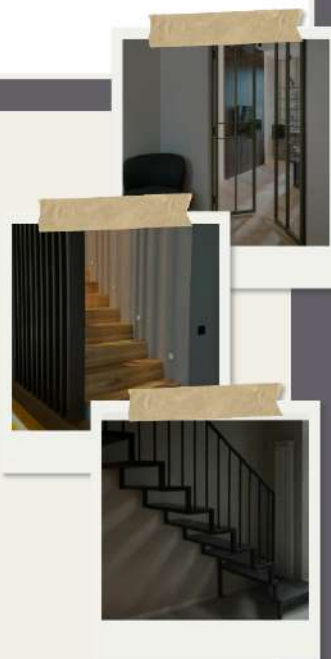
Home's este o întreprindere socială din Vânători, Iași inițiată de **Adrian Bogdan**, care își propune dezvoltarea unei activități sustenabile de producție și comercializare de partiții metalice, scări interioare și mobilier personalizat premium, realizat din lemn masiv și metal, adaptat cerințelor individuale ale clienților.

Prin utilizarea eficientă a resurselor: tehnologii moderne, materiale de calitate, colaborări strategice și expertiză multidisciplinară, **Home's** urmărește consolidarea unei afaceri competitive în domeniul mobilierului personalizat.

Modelul economic propus integrează principii de responsabilitate și eficiență, generând valoare adăugată atât pentru piață, cât și pentru comunitate. În acest sens, **Home's** își fundamentează creșterea și pe un model incluziv de ocupare a forței de muncă, ca parte dintr-o abordare durabilă și echilibrată.

Misiunea socială a întreprinderii sociale **Home's** care este a facilita accesul pe piața muncii pentru persoane provenite din medii vulnerabile, prin oferirea de locuri de muncă decente, sprijin în formare profesională și oportunități de dezvoltare personală.

Activitatea economică a întreprinderii este concentrată pe producerea de mobilier premium din metal și lemn, cu un accent deosebit pe sustenabilitate, materiale ecologice și design personalizat. Astfel, **Home's** contribuie atât la incluziunea socială, cât și la dezvoltarea unei economii responsabile și inovatoare.



KINETIC PRIME S.R.L.



Kinetic Prime S.R.L. este un cabinet modern, cu misiune socială, specializat în kinetoterapie, fizioterapie și masaj, dedicat refacerii aparatului locomotor și eliminării durerii, prin combinarea tehnologiilor de ultimă generație cu planuri de tratament personalizate.

Finanțarea europeană a reprezentat pilonul fundamental în înființarea și dotarea cabinetului cu echipamente medicale performante, permițând crearea de locuri de muncă durabile și facilitarea accesului gratuit sau subvenționat pentru persoanele din categorii vulnerabile.



PĂSCĂLIN ALEXANDRA

Un rezultat notabil este protocolul de colaborare încheiat cu Fundația Omenia Iași, prin care cabinetul oferă lunar ședințe de recuperare medicală tinerilor aflați în dificultate.

Sat Lunca Cetățuiei, Comuna Ciurea, **Iași**

OAZA TAINA VIE S.R.L.

SKYLAB



Brandul social **SKYLAB** răspunde deficitului de oportunități de dezvoltare personală și profesională pentru persoanele vulnerabile din zonele rurale și urbane, pornind de la prevederile Legii 448/2006, care obligă firmele cu peste 50 de angajați să aibă cel puțin o persoană cu dizabilități angajată cu normă întreagă.

Prin sesiuni foto și video, workshop-uri de branding și programe de mentorat, **SkyLab** sprijină integrarea grupurilor vulnerabile pe piața muncii.



ILIESCU DRAGOȘ DANIEL

Finanțarea a acoperit achiziția echipamentelor necesare dezvoltării afacerii și promovarea activităților, iar unul dintre rezultatele notabile este crearea unui chestionar inovator, folosit ca instrument principal în cadrul ședințelor de fotografie corporate personalizate. Aceste materiale reprezintă instrumentele de bază pentru dezvoltarea serviciilor de mentoring și branding personal.

IONAORIUNDE S.R.L.

IONA

THE COFFEE BUS

IONA este o afacere socială atipică — **un bar mobil de cafea de specialitate**, prezent la evenimente, în zone comunitare și de agrement, oferind și servicii de consultanță în domeniu.

Finanțarea a permis achiziția de aparatură profesională specifică domeniului și angajarea unei echipe, iar afacerea a reușit deja să încheie contracte de prestări servicii la evenimente, colaborări de consultanță pentru evenimente comunitare și să își construiască o imagine de brand credibilă pe piață.



BURAGA BENIAMIN

Afacerea socială a fost inițiată de **Beniamin Buraga** — un antreprenor cu viziune socială implicat în multiple proiecte cu impact în comunitate.

Acesta a acumulat mulți ani de experiență în domeniul HoReCa înainte de a lansa brandul **IONA**.

Sat Tomești, Comuna Tomești, **Iași**

BONDO BAKERY

TGP SWEETS S.R.L.

Bondo
Bakery
since 2020

TGP Sweets S.R.L. este o afacere socială care funcționează sub brandul **Bondo Bakery**, care este un laborator de cofetărie & patiserie ce livrează, în special în regim B2B, produse din materii prime naturale către corporații și firme din HORECA (restaurante, cafenele) și spații de joacă pentru copii.

Finanțarea prin „**Rădăcini Sociale**” a permis utilizarea unui laborator la standarde moderne, pentru o eficiență maximă a producției.

Afacerea este deja furnizor pentru două corporații de renume internațional, cărora le livrează produse pentru coffee-break-uri și candy-baruri la evenimentele companiilor.



GEANINA PRISACARIU



Geanina Prisacariu — omul din spatele acestei întreprinderi sociale, spune că misiunea brandului este să **ofere produse artisanale autentice, sănătoase și delicioase, cu respect pentru oameni și ingrediente.**

MICHIU STUDIO S.R.L.



Întreprinderea socială **MICHIU STUDIO** funcționează ca un atelier inclusiv de personalizare creativă și sustenabilă a obiectelor promoționale, îmbinând tehnologia modernă cu meșteșugul local, într-un model de integrare socio-profesională adaptat comunității rurale.

Misiunea întreprinderii este de a contribui la o economie durabilă și incluzivă, prin produse personalizate, responsabile și prietenoase cu mediul, care oferă totodată locuri de muncă, demnitate și formare profesională persoanelor din grupuri vulnerabile.

Angajamentul se concretizează prin integrarea în muncă a persoanelor defavorizate, producerea de articole sustenabile și de calitate, precum și colaborarea cu furnizori etici și instituții orientate spre responsabilitate socială.



MICHIU GABRIEL

Pe termen mediu, **MICHIU STUDIO** își propune să devină un reper regional în personalizarea creativă de obiecte promoționale cu impact emoțional, construind un ecosistem în care fiecare produs spune o poveste de schimbare socială, iar cel puțin jumătate dintre angajați provin din grupuri vulnerabile. *Pe termen lung*, aspiră să devină un hub de inovație socială și design personalizat, contribuind la o societate mai echitabilă și creativă.

Prin modelul său, **MICHIU STUDIO** arată cum economia socială poate genera valoare economică și comunitară, transformând un atelier local dintr-o comună a județului Iași într-un exemplu concret de antreprenariat social sustenabil.

Sat Moimești, Comuna Popricani, **Iași**

HAIR TOUCH STUDIO S.R.L.


Hair Touch
STUDIO

Manuel Strugariu a înființat un salon de înfrumusețare care oferă servicii profesionale de tuns, coafat, colorare și tratamente pentru păr, atât pentru femei, cât și pentru bărbați, cu accent pe atenția la detalii, consiliere personalizată și standarde ridicate de igienă.

Finanțarea prin proiectul „**Rădăcini Sociale**” a fost esențială pentru amenajarea spațiului și achiziționarea echipamentelor profesionale necesare demarării activității.

Salonul va reprezenta un reper important în domeniul său de activitate, fiind printre primele dezvoltate în mediul rural, în zona Hlincea.



MANUEL STRUGARIU



ALINA STRUGARIU

Alina Strugariu — soția antreprenorului social, este un membru esențial al echipei Hair Touch Studio.

Experiența sa internațională în domeniul frumuseții aduce un plus de valoare afacerii, contribuind la dezvoltarea serviciilor și la atragerea de noi clienți.

Expertiza și perspectiva dobândite în mediul internațional susțin creșterea și consolidarea impactului social al studioului.

VYRA PREMIUM S.R.L.

Vyra Premium S.R.L. este o întreprindere socială născută din convingerea că accesul la produse de calitate, la muncă decentă și la formare profesională practică nu trebuie să fie un privilegiu rezervat unei minorități, ci un drept real pentru oricine își dorește o viață demnă și echilibrată.

Misiunea socială a **Vyra** este de a construi punți între excelență și accesibilitate: pe de o parte, oferind clienților mobilier de bucătărie premium, funcțional și estetic, la prețuri corecte și transparente; pe de altă parte, oferind persoanelor din medii vulnerabile șansa de a învăța, de a lucra și de a contribui activ la un proces economic și creativ de valoare.



GABRIELA MELINTE

„Pasionată de design funcțional, de calitate și sustenabil, am fost mereu frustrată când mă uitam pe etichetele de preț ale mobilierului de bucătărie și vedeam cum accesul la ceva cu adevărat bun era rezervat celor cu bugete mari.” — Gabriela Melinte, fondator Vyra Premium

Prin integrarea tinerilor NEETs și a persoanelor cu dizabilități ușoare în activitățile de producție, montaj și suport clienți, prin organizarea de cursuri gratuite pentru persoane defavorizate, **Vyra Premium** nu produce doar mobilă, ci contribuie la modelarea unui ecosistem local bazat pe echitate, educație și colaborare.

„Mi-am dat seama că aceeași frustrare – a lucrurilor inaccesibile fără un motiv real – este trăită în fiecare zi de persoanele din categoriile defavorizate. Din această dublă nedreptate a apărut ideea Vyra.”

Vyra vrea o cultură economică orientată spre oameni, comunitate și viitor.

Sat Pietraria, Comuna Bârnova, **Iași**

S.C. ERIN COFFEE S.R.L.



O altă afacere socială este **ERIN** — o cafenea de specialitate cu profil de tip fast-food, care a beneficiat de un sprijin considerabil pentru achiziționarea de echipamente de calitate, esențiale pentru consolidarea și profesionalizarea serviciilor oferite clienților.

Erin Speciality Coffee este acum un reper pentru zona în care se află, generând impact social și economic.



ORDINSCHI IULIAN



Sat Gemenea, Comuna Stulpicani, **Suceava**

ANYTASTYLE HAIR & THERAPY



Salon de frizerie-coafură de tip întreprindere socială **AnytaStyle** oferă servicii de tuns unisex, coafat, make-up, dar și servicii de tip beauty & terapie.

Fondurile europene au ajutat semnificativ la deschiderea afacerii, în special prin achiziționarea unui container amenajat și a echipamentelor necesare, ceea ce a condus deja la o creștere semnificativă a numărului de clienți.



VELNICIUC ANA MARIA



Sat Dărmănești, Comuna Dărmănești, **Suceava**

MATEI CĂLDĂRUȘ STUDIO S.R.L.

ABUR STUDIO



Abur Studio funcționează ca un atelier social creativ axat pe modă etică și upcycling, cu misiunea de a transforma deșeurile textile în produse de valoare.

Până în prezent, atelierul a salvat de la groapa de gunoi și a reciclat peste 500 kg de materiale diverse — textile, piele premium și materiale promoționale — transformându-le în produse cu design minimalist și funcțional.

Dimensiunea socială este la fel de puternică — echipa de producție include o persoană dintr-o categorie vulnerabilă, integrată într-un mediu de lucru incluziv, iar atelierul organizează periodic activități educaționale pentru copii.



CĂLDĂRUȘ MATEI

Finanțarea prin proiectul „**Rădăcini Sociale**” a permis creșterea volumului de producție și automatizarea proceselor, reducând semnificativ timpul de la idee la prototip funcțional.

Sat Mitocu Dragomirnei, Comuna Mitocu Dragomirnei, **Suceava**

SUC DE MĂR S.R.L.

BRANDUL „MĂRUL DOMNESC”

Afacerea socială **SUC DE MĂR S.R.L.** produce suc de mere obținut prin presare la rece și pasteurizare, fără adaos de zahăr, apă sau conservanți.

Aflată în primul an de implementare, întreprinderea a obținut deja toate autorizațiile de funcționare, a finalizat majoritatea achizițiilor și a depus cererea de plată pentru tranșa finală a finanțării.

Fondurile europene au fost folosite pentru achiziția de echipamente, plăți salariale și consumabile.



CIOCAN ANA



Un exemplu concret de impact social este **sprijinirea persoanelor din grupuri vulnerabile prin donații de suc natural**, alături de **promovarea în comunitate a unui stil de viață sănătos.**

LA MELI S.R.L. SAPONELLYA



La Meli S.R.L. este o mică societate specializată în crearea manuală, în loturi mici, de săpunuri artisanale, creme hrănitoare și lumânări parfumate, folosind uleiuri vegetale nobile (măslina, cocos, ricin) și unturi bogate (shea, cacao).

Mai mult decât un sprijin financiar, proiectul a oferit resursele necesare pentru crearea de locuri de muncă și pentru consolidarea unei afaceri sustenabile cu impact social în comunitate.



RUSU DANA MELANIA



Printre rezultate se numără feedback-ul pozitiv constant al clienților, noi oportunități de colaborare cu alte întreprinderi de economie socială din județul Suceava și participarea la târguri și expoziții de produse.

Sat Băișești, Comuna Cornu Luncii, **Suceava**

S.C. LIGII ATELIER S.R.L.

Ligii
ATELIER

Ligii Atelier este o afacere socială care se ocupă de creație, producție și ajustare a articolelor vestimentare, născută din nevoia de a găsi haine bine lucrate, decente și cu o estetică bine conturată.

Fiecare rochie este realizată pas cu pas, de la selecția materialelor până la finisarea cu echipamente profesionale.

Finanțarea a contribuit atât la dezvoltarea tehnică a atelierului — prin achiziția de echipamente și îmbunătățirea procesului de producție — cât și la componenta socială, prin **susținerea și integrarea profesională a persoanelor implicate în activitate.**

ÎNVĂȚĂM



CREĂM

INSPIRĂM

ÎMPREUNĂ transformăm pasiunea în
pricepere.



VATAMANIUC LIGIA

ART BY VIR S.R.L.

ART BY
Vir
TRADIȚIE ȘI PASIUNE

Art by Vir este o afacere socială dedicată promovării și conservării meșteșugurilor tradiționale din zona Bucovinei, prin confecționarea de ii tradiționale, accesorii, lenjerii, fețe de masă și sacoșe brodate cu modele specifice zonei.

Misiunea socială este dublă:
sprijin economic, dar și profesional pentru femeile din comunitate.

Fondurile europene au permis achiziția de utilaje performante, necesare pentru realizarea unor produse de calitate, iar antreprenorul consideră întregul parcurs al implementării proiectului drept un succes.



ATOMEI VIRGINIA

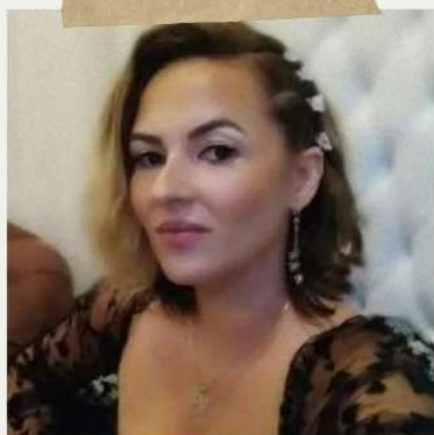
Sat Fundu Moldovei, Comuna Fundu Moldovei, **Suceava**

CĂSUȚELE DE SUB CÔDRU S.R.L.



O afacere socială de turism rural este **Căsuțele de sub Codru S.R.L.**, care redefinesc experiența turistică din inima Bucovinei, îmbinând unități de cazare modulare cu respectul pentru natură: trasee montane cu biciclete închiriate, relaxare în ciubăr și experiențe de ecoturism.

Misiunea de incluziune activă vizează angajarea a minimum trei persoane din categorii vulnerabile — șomeri peste 45 de ani, femei casnice sau persoane cu boli cronice — cărora proiectul le-a oferit nu doar un loc de muncă, ci o șansă reală de independență financiară în mediul rural.



**POPOVICI HRENIUC
VALENTINA**

Popovici Hreniciuc Valentina — inițiatoarea, subliniază că succesul nu este doar rezultatul final, ci fiecare pas făcut cu determinare pentru a depăși barierele birocratice, logistice sau sociale întâlnite pe parcurs.

EVENIMENTE CU SUFLET DIN BUCOVINA

Evenimente cu suflet din Bucovina este o afacere socială axată pe închirierea unui spațiu de evenimente, folosit inclusiv pentru activități sociale organizate în zona rurală.

Prin proiect,
Curic Maria, fondatoarea afacerii,
oferă șansa unor locuri de muncă
stabile pentru comunitatea locală și
a putut desfășura, până în prezent,
mai multe activități sociale
în beneficiul comunității.



Sat Iacobești, Comuna Grănicești, **Suceava**

LIVE FM



LIVE FM este o afacere socială care oferă servicii profesionale de sonorizare pentru evenimente corporate, gale, conferințe și alte evenimente live cu echipamente moderne și suport tehnic complet — de la planificare și instalare, până la operarea sistemelor audio pe durata evenimentului.

Finanțarea europeană a permis achiziția de echipamente profesionale de sonorizare, ridicând semnificativ calitatea serviciilor oferite.



Printre colaborările de succes se numără sonorizarea unor evenimente cu artiști precum Nick Casciaro sau Gabriel Buzguta, precum și evenimente de teatru.

De asemenea, până în prezent **LIVE FM** a fost implicat în susținerea evenimentelor prin sonorizare cu impact social.

Sat Lisaura, Comuna Ipotești, **Suceava**

GRIJA DE ACASĂ S.R.L.



Grija de Acasă este o întreprindere socială dedicată furnizării de servicii de îngrijire și asistență la domiciliu pentru persoane vârstnice și alte persoane aflate în situații de vulnerabilitate, cu scopul de a combate izolarea socială și de a menține independența beneficiarilor.

Finanțarea a oferit resursele necesare pentru dezvoltarea activității și creșterea capacității de a răspunde nevoilor comunității.

Fiind la început de drum, principalul succes raportat este chiar lansarea și dezvoltarea întreprinderii, alături de furnizarea serviciilor către primii beneficiari.



SANDU ELENA

VLOTI RETREAT S.R.L.

PERLA CODRULUI SECULAR

Perla Codrului Secular este o unitate de cazare situată în Slătioara, județul Suceava, în apropierea Rezervației Codrul Secular, care oferă turiștilor o experiență autentică în mijlocul naturii: camere moderne, zonă SPA (saună, jacuzzi, ciubăr), foișor complet utilat și facilități pentru familii, grupuri și evenimente.

Afacerea promovează turismul responsabil și dezvoltarea comunității locale, prin colaborarea cu producători și furnizori din zonă și valorificarea tradițiilor și gastronomiei bucovinene.



NACU VASILICA



Finanțarea prin „**Rădăcini Sociale**” a permis achiziția de echipamente și amenajarea unor noi facilități, contribuind la crearea și menținerea locurilor de muncă și la creșterea calității serviciilor.

În primul an de activitate, pensiunea a atras un număr tot mai mare de turiști, a obținut numeroase recenzii de 5 stele și a devenit o destinație apreciată de familii, grupuri și participanți la workshopuri sau team-buildinguri.

ELITE FLOWERS & PLANTS S.R.L.

Elite Flowers & Plants SRL este o întreprindere socială specializată în realizarea și comercializarea de aranjamente florale decorative din flori artificiale de înaltă calitate, precum și în furnizarea de servicii de amenajare interioară și exterioară.

Produsele – buchete, coronițe, aranjamente de masă, panouri florale și decorațiuni tematice de sezon – sunt create manual în atelierul propriu, cu accent pe estetică, durabilitate și personalizare.

Misiunea socială a întreprinderii este integrarea socio-profesională a persoanelor din grupuri vulnerabile: șomeri de lungă durată, femei fără venit, tineri NEET, prin angajare directă și formare profesională în domeniul designului floral artificial, contribuind astfel la dezvoltarea durabilă a comunității rurale din regiunea Nord-Est a României.



GAVRILOVICI DENIS

Printre principalele rezultate ale proiectului se numără recrutarea și angajarea a 4 persoane, dintre care 2 aparțin grupurilor vulnerabile din mediul rural, organizarea de ateliere de inițiere în domeniul decorațiunilor florale artificiale cu participarea persoanelor din comunitate, precum și demararea activității de producție și comercializare de aranjamente florale personalizate către clienți individuali și persoane juridice din județul Suceava.

Prin modelul său de afacere, **Elite Flowers & Plants SRL** demonstrează cum arată o activitate creativă, cu potențial comercial real și impact social.

RĂDĂCINA VERDE S.R.L.

Rădăcina Verde S.R.L. este o întreprindere socială specializată în fabricarea și prelucrarea peleților pentru centralele termice și termoseminee, prin valorificarea rumegușului de rășinoase și a resturilor de lemn de rășinoase.

Activitatea se încadrează în domeniul fabricării produselor din lemn, plută, paie și alte materiale vegetale, iar modelul de afacere reprezintă o formă concretă de economie circulară, contribuind la reciclarea resurselor și la protejarea mediului ambiental.



URICIUC LOREDANA

Întreprinderea socială are în componență 4 angajați, dintre care 2 provin din grupuri vulnerabile, aducând astfel o valoare adăugată semnificativă firmei prin angajamentul acesteia față de comunitatea din mediul rural.

Finanțarea obținută prin **proiectul „Rădăcini Sociale”** a reprezentat sprijinul esențial pentru înființarea și derularea activității, având în vedere provocările specifice dezvoltării unei afaceri în mediul rural.

Aflată încă la începutul activității, **Rădăcina Verde S.R.L.** se află în etapa de consolidare a rețelei de clienți, punând bazele unei afaceri sustenabile care îmbină protecția mediului cu integrarea socio-profesională a persoanelor vulnerabile din comunitate.

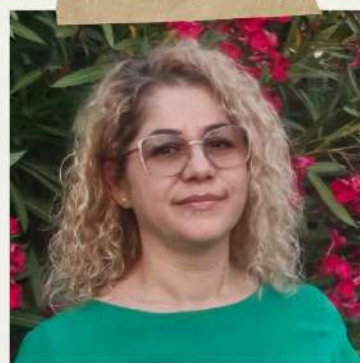
CAMPING BOTUȘEL



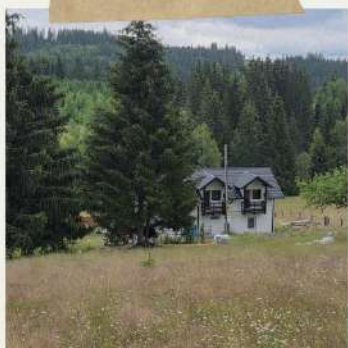
Camping Botușel este un loc de camping social pentru corturi, rulote, mașini și motociclete, dotat cu grupuri sanitare moderne (apă caldă și rece non-stop), living spațios cu zonă de gătit, mașină de spălat și uscător.

Afacerea organizează mese tradiționale, târguri de promovare a producătorilor locali, focuri de tabără și alte activități de timp liber.

Finanțarea europeană a accelerat amenajarea spațiului, pregătirea dotărilor de campare și promovarea inițiativei către public, oferind un punct de plecare stabil pentru un serviciu turistic cu beneficii directe pentru comunitatea locală.



TONEGARI SINZIANA



Printre rezultatele concrete se numără înființarea firmei (CAEN 5530 — parcuri pentru rulote, campinguri și tabere) și construirea unei identități publice complete: logo-uri, pliante, afișe, stickere și lansarea site-ului campingbotusel.com, care prezintă oferta de campare și elementele care diferențiază locația — activități locale, produse artisanale și facilități pentru orice tip de camping.

OLEACA DE MOLDOVA S.R.L.



Oleacă de Moldova este afacerea de suflet a familiei Sadici, un punct gastronomic local gândit să sprijine micii producători și artizanii din zona de producere și prelucrare a produselor tradiționale de la țară, produse gustoase care, altfel, își găsesc greu cumpărători.

Afacerea funcționează pe patru direcții strategice cu componentă socială: integrarea persoanelor vulnerabile în activitatea întreprinderii, educație gastronomică și promovarea patrimoniului cultural, reducerea risipei alimentare și utilizarea responsabilă a resurselor, precum și sprijinirea inițiativelor comunitare locale.



SADICI LILIANA IRINA

Prin bucatele pregătite după rânduiala locului — pâine de casă, miere naturală și alte produse din comuna Deleni și satele Costești, Muntenii de Jos, Viișoara și Sulița — **Oleacă de Moldova** devine mai mult decât un loc de servire a mesei: un agent de dezvoltare locală, un păstrător al tradițiilor și un actor activ în coeziunea socială a comunității.

Finanțarea prin **proiectul „Rădăcini Sociale”** a transformat dragostea familiei pentru tradițiile și gusturile autentice ale Moldovei într-o afacere sustenabilă, care sprijină producătorii locali, oferă clienților produse autentice și păstrează vii valorile și rădăcinile comunității.



DAVINA SPACE S.R.L.



Davina Space S.R.L. este o întreprindere socială din mediul rural (județul Suceava), specializată în prestarea de servicii premium pentru industria mobilierului și în producția de mobilier personalizat: aplicare profesională a cantului cu adeziv poliuretanic (PUR), prelucrări CNC de înaltă precizie pentru PAL, MDF, placaj și alte materiale derivate din lemn, precum și servicii de debitare, găurire și prelucrare a componentelor pentru mobilier.

Compania realizează mobilier pentru locuințe, spații comerciale, instituții publice și sectorul HoReCa, folosind echipamente moderne și tehnologii de ultimă generație, cu accent pe durabilitate, calitate și precizie.



Misiunea afacerii îmbină performanța economică cu impactul social: crearea de locuri de muncă pentru persoane din grupuri vulnerabile și promovarea economiei circulare, prin valorificarea eficientă a materialelor rezultate din procesul de producție — reducând risipa și transformând resturile în produse de dimensiuni reduse, utile și vandabile.

Finanțarea prin **proiectul „Rădăcini Sociale”** a permis achiziția de echipamente moderne, esențiale pentru creșterea calității serviciilor și pentru consolidarea unei afaceri competitive și sustenabile. Printre rezultatele de până acum se numără implementarea cu succes a unei linii moderne de aplicare a cantului cu tehnologie PUR, care permite colaborarea cu producători de mobilier din întreaga regiune.

HAPPY THINKERS



HappyThinkers este o întreprindere socială care oferă servicii educaționale și activități de dezvoltare personală pentru copii, printr-un mod creativ și prietenos de a-i „echipa” pe cei mici pentru viață.

Prin ateliere interactive, programe educaționale și activități nonformale, afacerea își propune să dezvolte creativitatea, gândirea critică și abilitățile de viață ale copiilor.

Finanțarea prin **proiectul „Rădăcini Sociale”** a oferit posibilitatea înființării și dezvoltării întreprinderii: achiziția echipamentelor necesare, amenajarea spațiului de lucru și demararea serviciilor educaționale, alături de crearea de locuri de muncă cu impact pozitiv în comunitate.



MITU ANDREEA



Până în prezent, **HappyThinkers** a organizat cu succes ateliere și activități educaționale pentru copii și tineri, a atras beneficiari din comunitate, a primit feedback pozitiv din partea participanților și părinților și a dezvoltat colaborări locale care i-au consolidat prezența în comunitate.

5.2. Exemple concrete de bune practici și inovații implementate în primul an de activitate

Analiza răspunsurilor primite de la antreprenorii sprijiniți prin proiectul „Rădăcini Sociale” relevă mai multe tipare de bune practici care pot servi drept model pentru viitoare inițiative de economie socială. Acestea sunt prezentate mai jos pe cinci direcții principale: **incluziunea socială reală prin angajare, economia circulară și sustenabilitatea, inovația în servicii, parteneriatele comunitare și acțiunile de responsabilitate socială.**

Incluziunea socială reală, dincolo de declarația de intenție

Un element comun majorității afacerilor sprijinite este transformarea angajamentului de incluziune într-o practică efectivă de angajare. **Căsuțele de sub Codru S.R.L.** și-a asumat, prin structura proiectului, angajarea a minimum trei persoane din categorii vulnerabile — șomeri peste 45 de ani, femei casnice, persoane cu boli cronice — oferindu-le acces real la piața muncii în mediul rural, unde oportunitățile sunt, de regulă, foarte limitate. În mod similar, **Abur Studio** a integrat în echipa de producție o persoană dintr-o categorie vulnerabilă, într-un mediu de lucru incluziv și sigur, iar **Ilie Bucătarul** și **Armonia Gustului Catering** au ales să angajeze persoane provenite din medii defavorizate, oferind în paralel mese calde și sprijin punctual persoanelor aflate în nevoie din comunitate.

Oleacă de Moldova confirmă importanța incluziunii sociale, printr-un exemplu concret la nivel de familie, modul în care o afacere mică poate deveni un vector real de incluziune: din cei patru angajați ai societății, doi provin din categorii vulnerabile, toți având domiciliul în mediul rural din județul Vaslui — o zonă unde oportunitățile de angajare sunt, de regulă, reduse.

Economie circulară și sustenabilitate

Câteva dintre afacerile finanțate demonstrează cum modelul de economie socială se poate îmbina cu principiile economiei circulare. Cel mai elocvent exemplu este **Abur Studio**, care a reciclat până în prezent peste 500 kg de materiale textile, piele premium și deșeuri promoționale, transformându-le în produse cu design minimalist. Atelierul a inițiat și campania „Denim Recycle Bin”, un punct fizic de

colectare a materialelor textile amplasat la Iulius Mall Suceava, și a colaborat cu InBusiness Club pentru transformarea a 100 kg de mesh publicitar în 650 de pungi sustenabile, precum și cu Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava pentru realizarea a 200 de materiale promoționale din materiale reciclate. Suc de Măr contribuie, la rândul său, la promovarea unui consum alimentar sănătos și sustenabil, prin producția de suc de mere presat la rece, fără zahăr, apă sau conservanți adăugați.

Inovație în servicii

Proiectul a încurajat și dezvoltarea unor instrumente de lucru inovatoare, adaptate nevoilor specifice ale beneficiarilor. **Oaza Taina Vie S.R.L. (SkyLab)** a creat un chestionar inovator, folosit ca instrument unic de lucru în cadrul ședințelor de fotografie corporate personalizate, prin care serviciul devine mult mai adaptat nevoilor fiecărui client. **Progressio Social S.R.L.** a mizat pe digitalizare pentru a-și construi o prezență profesională și coerentă, lansând site-ul e-progressio.ro și materiale de comunicare dedicate, ceea ce a permis accesibilizarea serviciilor de consiliere psihologică inclusiv pentru familii aflate în dificultate economică.

Parteneriate comunitare și instituționale

Analiza întreprinderilor evidențiază faptul că dezvoltarea unor parteneriate cu organizații din mediul public, privat și neguvernamental reprezintă un factor important pentru consolidarea activității și extinderea impactului acestora. Colaborările dezvoltate au facilitat accesul la noi categorii de beneficiari și clienți, au creat oportunități de învățare și schimb de experiență și au favorizat implicarea întreprinderilor în proiecte cu valoare adăugată pentru comunitate.

Un exemplu relevant este **Kinetic Prime S.R.L.**, care a încheiat un protocol de colaborare cu Fundația Omenia Iași. În baza acestui parteneriat, întreprinderea oferă lunar ședințe gratuite de recuperare medicală și kinetoterapie tinerilor aflați în dificultate și sprijiniți de fundație. Această colaborare demonstrează modul în care expertiza profesională a unei întreprinderi poate fi valorificată pentru a răspunde unor nevoi sociale concrete, contribuind la îmbunătățirea accesului la servicii specializate pentru persoane care, în lipsa acestui sprijin, ar avea posibilități limitate de a beneficia de acestea.

Abur Studio și-a diversificat relațiile de colaborare prin conectarea atât cu mediul antreprenorial, prin intermediul InBusiness Club, cât și cu mediul universitar, prin colaborarea cu Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava. Aceste relații au creat premise pentru schimbul de cunoștințe, dezvoltarea de proiecte comune și implicarea în activități cu caracter educațional și profesional, contribuind la creșterea vizibilității întreprinderii și la integrarea acesteia în ecosistemul local de inovare și antreprenariat.

În același timp, **TGP Sweets S.R.L. (Bondo Bakery)** și-a extins portofoliul de colaborări prin furnizarea produselor sale către două corporații internaționale, pentru care asigură produsele destinate evenimentelor interne organizate de companii. Aceste colaborări reflectă capacitatea întreprinderii de a răspunde cerințelor unor parteneri organizaționali de amploare și confirmă faptul că întreprinderile sociale pot deveni furnizori competitivi pe piață, menținând în același timp misiunea socială care le definește.

De asemenea, **La Meli S.R.L.** a identificat noi oportunități de cooperare cu alte societăți de economie socială din județul Suceava. Dezvoltarea unor astfel de relații favorizează schimbul de resurse, experiențe și bune practici între organizații care împărtășesc obiective similare, contribuind la consolidarea ecosistemului economiei sociale și la creșterea capacității acestuia de a răspunde provocărilor existente la nivel local.



Figura 15. Fotografie din cadrul evenimentelor de informare a proiectului „Rădăcini Sociale”

În ansamblu, exemplele analizate evidențiază faptul că parteneriatele dezvoltate de întreprinderile finanțate prin proiectul „Rădăcini Sociale” depășesc relațiile comerciale tradiționale și reprezintă mecanisme prin care sunt generate oportunități de dezvoltare, inovare și creare de valoare pentru comunitate.

Diversitatea colaborărilor inițiate demonstrează capacitatea acestor întreprinderi de a se integra în rețele locale și regionale, consolidându-și astfel atât sustenabilitatea organizațională, cât și contribuția la dezvoltarea comunităților în care activează.

Responsabilitate socială și acțiuni de sprijin comunitar

Dincolo de componenta economică și de obiectivele privind dezvoltarea activităților comerciale, mai multe dintre întreprinderile sprijinite prin proiectul „Rădăcini Sociale” au demonstrat o preocupare constantă pentru implicarea în viața comunității. Acestea au inițiat sau au susținut acțiuni destinate grupurilor vulnerabile, contribuind la îmbunătățirea calității vieții beneficiarilor și la consolidarea relațiilor cu organizațiile și instituțiile locale. Astfel, impactul generat de întreprinderi nu se limitează la rezultatele economice, ci se reflectă și în beneficiile sociale aduse comunității.

Ilie Bucătarul și Armonia Gustului Catering s-au implicat activ în organizarea și susținerea unor activități dedicate copiilor și copiilor cu dizabilități, colaborând cu Centrele de Zi care oferă servicii de terapie și recuperare. Prin participarea la astfel de inițiative, întreprinderile au contribuit la crearea unor experiențe pozitive pentru beneficiari și la susținerea organizațiilor care desfășoară activități de incluziune socială. Aceste acțiuni reflectă preocuparea antreprenorilor pentru responsabilitatea socială și pentru sprijinirea categoriilor aflate în situații de vulnerabilitate.

De asemenea, **Suc de Măr S.R.L.** s-a implicat în sprijinirea persoanelor din grupuri vulnerabile prin donații de suc natural în cadrul unor acțiuni comunitare și caritabile. Deși aparent punctuale, aceste gesturi demonstrează disponibilitatea întreprinderii de a utiliza resursele proprii pentru a răspunde unor nevoi identificate la nivel local și de a contribui la bunăstarea comunității din care face parte.

În același timp, **Abur Studio** a organizat ateliere creative la care au participat aproximativ 200 de copii. Prin aceste activități, întreprinderea a oferit oportunități de dezvoltare personală și de exprimare creativă, contribuind la educația nonformală și la stimularea imaginației participanților. Astfel de inițiative evidențiază faptul că impactul unei întreprinderi sociale poate fi generat nu doar prin produse sau servicii, ci și prin experiențele și oportunitățile de învățare oferite membrilor comunității.

Prin misiunea sa asumată — sprijinirea micilor producători și artizani locali, educația gastronomică, reducerea risipei alimentare și valorificarea responsabilă a resurselor — **Oleacă de Moldova** aduce un exemplu de afacere socială construită în jurul comunității din comuna Deleni și satele învecinate (Costești, Muntenii de Jos, Vișoara, Sulița), oferind vizibilitate și piață de desfacere unor produse tradiționale care, altfel, ar rămâne greu accesibile publicului larg.

Aceste exemple demonstrează că întreprinderile finanțate prin proiectul „Rădăcini Sociale” înțeleg responsabilitatea socială ca pe o componentă integrată a activității lor. Implicarea în acțiuni de voluntariat, donații, colaborări cu organizații sociale și organizarea de activități pentru copii sau alte grupuri vulnerabile contribuie la consolidarea coeziunii sociale și la dezvoltarea unui sentiment de solidaritate în comunitate. În acest sens, impactul social al acestor întreprinderi depășește crearea de locuri de muncă și generarea de venituri, extinzându-se către construirea unor comunități mai incluzive, mai implicate și mai reziliente.

Comunicare și promovare prin rețelele sociale digitale

Un element comun identificat în activitatea întreprinderilor analizate îl reprezintă utilizarea constantă a rețelelor sociale digitale ca principal canal de comunicare cu publicul. Atât **Bondo Bakery**, cât și atelierul **Homes** din Vânători au desfășurat o comunicare activă în mediul online, publicând în mod regulat informații despre activitatea organizației, produsele și serviciile oferite, precum și despre valorile pe care le promovează. Această prezență constantă a contribuit la creșterea vizibilității și la consolidarea relației cu comunitatea.

În cazul **Bondo Bakery**, comunicarea s-a concentrat nu doar asupra produselor finale, ci și asupra procesului de producție. Prin prezentarea imaginilor și materialelor video din laborator, a etapelor de preparare și a muncii echipei,

organizația a oferit consumatorilor o perspectivă autentică asupra activității desfășurate. Aceste materiale de tip *behind the scenes* au contribuit la creșterea transparenței, la consolidarea încrederii consumatorilor și la umanizarea brandului, evidențiind implicarea și pasiunea din spatele fiecărui produs.

În mod similar, atelierul **Homes** din Vânători a utilizat rețelele sociale pentru a prezenta procesul de realizare a produselor, etapele de lucru, activitatea echipei și momente din culisele atelierului. Publicarea constantă a acestor materiale a oferit consumatorilor o imagine autentică asupra modului de lucru și a calității produselor, contribuind la creșterea încrederii, la consolidarea credibilității brandului și la apropierea de comunitatea din jurul întreprinderii.

Pe lângă promovarea produselor și serviciilor, ambele întreprinderi au valorificat rețelele sociale pentru a crea o comunitate în jurul brandului. Interacțiunea cu urmăritorii, răspunsurile la comentarii și mesaje, prezentarea poveștilor din culisele activității și distribuirea experiențelor autentice au favorizat dezvoltarea unei relații apropiate cu publicul. Astfel, comunicarea digitală nu a avut doar un rol informativ și comercial, ci și unul relațional, contribuind la fidelizarea consumatorilor și la consolidarea reputației organizațiilor în mediul online.

Aceste exemple evidențiază faptul că promovarea prin rețelele sociale digitale reprezintă mai mult decât un instrument de marketing, constituind un mijloc prin care întreprinderile își comunică valorile, demonstrează transparență, consolidează încrederea consumatorilor și dezvoltă relații durabile cu comunitatea. În contextul actual, o comunicare autentică și consecventă în mediul digital poate deveni un factor important în diferențierea organizațiilor și în susținerea dezvoltării lor pe termen lung.

Dezvoltarea colaborărilor cu actori relevanți pentru impactul social

Un alt rezultat important evidențiat în cadrul întreprinderilor analizate îl reprezintă dezvoltarea unor colaborări cu organizații și actori relevanți pentru domeniul social și educațional. Aceste parteneriate au contribuit atât la creșterea vizibilității întreprinderilor, cât și la extinderea implicării acestora în inițiative cu impact pozitiv asupra comunității.

Image Upscale s-a implicat în mod activ în susținerea unor evenimente cu scop social și educativ prin oferirea de servicii de fotografie și videografie sub formă de sponsorizare. Prin participarea la evenimente dedicate copiilor, persoanelor vulnerabile și proiectelor comunitare, întreprinderea a sprijinit promovarea unor cauze de interes public și a contribuit la creșterea impactului acestora în comunitate.

Totodată, implicarea constantă în astfel de inițiative a facilitat dezvoltarea unei rețele solide de colaboratori, formată din organizații neguvernamentale, instituții, antreprenori și alți actori implicați în dezvoltarea comunității. Consolidarea acestei rețele reprezintă o resursă valoroasă pentru întreprinderea socială, întrucât facilitează inițierea și implementarea unor viitoare proiecte sociale, dezvoltarea de parteneriate strategice și identificarea unor noi oportunități de colaborare în beneficiul comunității.

Acest exemplu evidențiază faptul că relațiile construite prin implicare activă în comunitate pot constitui un factor important pentru sustenabilitatea și amplificarea impactului social al întreprinderilor.



Figura 16. Fotografii din cadrul evenimentelor de informare a proiectului „Rădăcini Sociale”

5.3. Efectul de multiplicare: cum pot fi replicate aceste modele

Afacerile sociale prezentate în acest capitol nu sunt doar povești individuale de succes, ci ele conturează, privite împreună, un model replicabil de dezvoltare economică locală. Dincolo de domeniul de activitate, toate au pornit de la un tipar comun: o nevoie reală, un antreprenor motivat, un sprijin financiar acordat sub formă de subvenție și o componentă socială asumată explicit.

Această secțiune analizează ce anume face aceste modele ușor de multiplicat în alte comunități din România și propune un set de pași practici pentru cei care doresc să repete acest tip de intervenție.

Patru criterii pentru evaluarea potențialului de replicare

Unul dintre antreprenorii sprijiniți prin proiect a evaluat chiar potențialul de multiplicare al propriei afaceri prin patru criterii simple, care se dovedesc utile ca instrument de lucru pentru orice inițiativă de economie socială:

- ✓ *Modelul de afacere este ușor de înțeles și documentat* — poate fi explicat în câteva fraze și transmis mai departe fără pierdere de informație.
- ✓ *Modelul nu depinde de condiții locale unice* — funcționează chiar dacă se schimbă orașul, județul sau regiunea.
- ✓ *Există cerere pentru acest tip de serviciu/produs și în alte comunități* — nevoia identificată nu este una izolată, ci una întâlnită frecvent la nivel național.
- ✓ *Există know-how transferabil* — cunoștințele tehnice necesare pot fi predate altor persoane într-un interval de timp rezonabil, prin formare sau mentorat.

Analizate prin acest filtru, majoritatea afacerilor din proiect obțin un scor ridicat de replicabilitate, ceea ce explică de ce modelul Rădăcini Sociale poate fi extins dincolo de granițele actuale ale proiectului.

Modele ușor de replicat, grupate pe domenii

Gastronomia locală și cateringul de casă (**Ilie Bucătarul, Armonia Gustului, Oleacă de Moldova**) sunt, poate, cele mai ușor de replicat modele: pornesc de la rețete de familie și resurse deja existente în gospodărie, necesită o investiție inițială relativ mică (dotare de bucătărie) și pot fi lansate practic în orice comunitate rurală din România unde există tradiție culinară și producători locali fără acces direct la piață.

Meșteșugurile și moda sustenabilă (**Art by Vir, Saponellya, Ligii Atelier, Abur Studio**) se bazează pe un know-how transmisibil prin ucenicie și pe materie primă locală sau reciclată. Modelul poate fi adaptat la specificul cultural al fiecărei zone — broderie, țesut, prelucrare a lânii sau a pielii — păstrând aceeași structură: echipamente de bază, o piață de nișă și integrarea femeilor sau a persoanelor vulnerabile în procesul de producție.

Serviciile tehnice de proximitate (**Străteni Finisaje, Verde Rural Lozna, HOMES sau IONAORIUNDE**) au, poate, cea mai mare portabilitate dintre toate categoriile: cererea pentru finisaje, amenajări peisagistice, proiecte metalice sau servicii de cafea mobilă există în orice localitate, iar bariera de intrare este formarea profesională de bază și dotarea cu unelte performante, ambele ușor de replicat prin finanțare tip grant.

Turismul rural și de proximitate (**Căsuțele de sub Codru, Camping Botușel, Perla Codrului Secular**) depinde, într-o oarecare măsură, de existența unui cadru natural atractiv, însă modelul de operare — cazare modulară sau camping, colaborare cu producători locali, activități de agrement simple — poate fi transferat oricărei zone rurale din România cu potențial turistic, chiar dacă neexploatat până acum.

Serviciile sociale, medicale și educaționale (**Kinetic Prime, Grija de Acasă, Progressio, HappyThinkers**) răspund unor nevoi universale — recuperare medicală, îngrijire la domiciliu, consiliere psihologică, educație non-formală pentru copii — prezente în orice oraș din România, ceea ce le face ușor de replicat oriunde există specialiști dispuși să investească într-un cabinet sau centru propriu.

Producția media și digitală (Image Upscale) arată că economia socială nu se limitează la domenii tradiționale: investiția în echipamente și competențe tehnice moderne (streaming, producție video) poate fi replicată de orice antreprenor cu pregătire tehnică, în orice oraș cu cerere pentru evenimente și promovare online.

Factori-cheie de succes, transferabili în orice comunitate

Dincolo de domeniul de activitate, analiza celor peste 30 de afaceri relevă un set comun de factori care au făcut diferența între o idee și o afacere funcțională:

✓ **Finanțare nerambursabilă** — elimină cea mai mare barieră de intrare, costul inițial al dotării.

✓ **Formare profesională acreditată** (cursul ANC „Antreprenor în economie socială”) — oferă antreprenorilor competențele de bază pentru a gestiona o afacere, nu doar meseria propriu-zisă.

✓ **Mentorat și workshopuri periodice** — susțin antreprenorii în etapele critice: autorizare, contabilitate, promovare, contractare.

✓ **Angajarea persoanelor vulnerabile ca parte din modelul de afacere**, nu ca adăugire ulterioară, astfel garantează impactul social real, nu doar declarativ.

✓ **Parteneriate locale** (fundații, instituții publice, mediul academic sau de afaceri) pot crește vizibilitatea și credibilitatea afacerii într-o etapă în care resursele proprii de marketing sunt limitate.

✓ **Prezență digitală minimă, dar reală** (site, rețele sociale) este esențială pentru a depăși bariera vizibilității reduse, comună majorității afacerilor mici.

Pași recomandați pentru replicarea modelului „Rădăcini Sociale” în alte regiuni

Pentru organizațiile, autoritățile locale sau finanțatorii care doresc să repete acest tip de intervenție într-o altă comunitate, experiența proiectului sugerează o secvență de etape cu șanse ridicate de succes:

1. **Identificarea nevoilor și resurselor locale nevalorificate.** O cartografiere simplă a producătorilor, meșteșugarilor sau specialiștilor locali care nu au acces la piață oferă un punct de plecare mai solid decât o listă abstractă de domenii eligibile.
2. **Selectarea antreprenorilor pe baza motivației, nu doar a ideii de afacere.** Cele mai reziliente afaceri din proiect au pornit de la o legătură personală puternică a antreprenorului cu problema socială pe care o rezolvă.
3. **Asigurarea finanțării pentru echipamente, dublată de formare informală sau formală.** Cele două componente funcționează împreună: echipamentul fără competențe de management rămâne subutilizat, iar competențele fără echipament nu pot fi puse în practică.
4. **Construirea unei rețele de mentorat și parteneriate instituționale încă din prima etapă.** Colaborările cu AJOFM, fundații sau instituții de învățământ, întâlnite la mai multe dintre afacerile prezentate, oferă validare și acces la beneficiari sau clienți.
5. **Monitorizarea impactului social real, nu doar a indicatorilor financiari.** Numărul de persoane vulnerabile angajate și menținute pe termen lung este indicatorul care diferențiază o afacere socială autentică de una care doar poartă această etichetă.

Efectul de multiplicare al proiectului „Rădăcini Sociale” nu constă doar în numărul de afaceri înființate, ci în dovada că acest model de finanțare prin proiect, formare acreditată, mentorat continuu și integrarea reală a persoanelor vulnerabile, poate fi aplicat cu succes în domenii la fel de diferite precum gastronomia tradițională, meșteșugurile, turismul rural, serviciile medicale sau producția video.

Fiecare dintre aceste afaceri sociale este, în același timp, un rezultat al proiectului și un exemplu concret pe care alte firme din România îl pot urma.

Capitolul 6. Provocări și riscuri în economia socială

Întreprinderile sociale funcționează într-un mediu complex, în care obiectivele economice trebuie corelate permanent cu misiunea socială. Ele se confruntă cu riscurile obișnuite ale oricărei afaceri — lipsa cererii, costuri ridicate, dificultăți de finanțare — dar și cu provocări specifice, precum integrarea persoanelor vulnerabile, protejarea misiunii sociale și măsurarea impactului.

Caracterul hibrid al întreprinderii sociale reprezintă atât principala sa valoare, cât și o sursă de vulnerabilitate: organizația trebuie să răspundă simultan nevoilor beneficiarilor, cerințelor pieței, obligațiilor legale și așteptărilor finanțatorilor.

6.1. Principalele riscuri pentru antreprenorii sociali

Literatura de specialitate confirmă că această fragilitate nu este un accident, ci o consecință structurală a naturii hibride a întreprinderilor sociale — organizații situate undeva între cele nonprofit și cele pur comerciale, care urmăresc simultan obiective sociale și viabilitate financiară⁵³.

Risc	Cauză frecventă	Efect	Măsură preventivă
Financiar	venituri insuficiente	lipsă de lichidități	buget și rezerve
Comercial	cerere redusă	scăderea vânzărilor	testarea pieței
Resurse umane	fluctuație	pierderea capacității	formare și retenție
Operațional	lipsa procedurilor	erori și întârzieri	standardizarea proceselor
Juridic	raportări incomplete	sanțiuni	calendar de conformitate
Reputațional	comunicare incorectă	pierderea încrederii	transparență
Misiune	presiune comercială	reducerea impactului	indicatori sociali
Partenerial	roluri neclare	conflicte	acorduri scrise

Tabel 7. Principalele categorii de riscuri ale unei întreprinderi sociale

⁵³ Battilana, J. & Lee, M. (2014), citați în Schätzlein, L. et al. (2023). „Managing the External Financing Constraints of Social Enterprises”. International Journal of Management Reviews.

Riscurile financiare. Incapacitatea de a genera venituri suficiente poate apărea din estimarea nerealistă a vânzărilor, prețuri prea mici sau lipsa capitalului de lucru. Costurile specifice misiunii — formarea, mentoratul, adaptarea locurilor de muncă — trebuie incluse în buget; ignorarea lor duce la o evaluare financiară greșită. Un studiu pe 204 articole academice confirmă, în plus, că accesul la credite bancare sau capital de tip *venture* este structural mai dificil pentru întreprinderile sociale decât pentru firmele comerciale⁵⁴: economiile fondatorului finanțează adesea etapa inițială, dar nevoia de capital extern apare exact atunci când istoricul financiar limitat face accesul la acesta mai dificil. Dependența de granturi rămâne o vulnerabilitate centrală — finanțările nerambursabile sunt utile pentru lansare, dar nu garantează existența unei piețe după încheierea proiectului.

Riscul comercial. O cauză socială importantă nu garantează că produsul va fi cumpărat. Este esențială distincția dintre beneficiar și client — persoana care primește impactul social nu este întotdeauna cea care plătește pentru el (de exemplu, beneficiarul unui serviciu de îngrijire poate fi o persoană vârstnică, în timp ce plata vine de la familie sau de la o autoritate publică). Calitatea, prețul și experiența oferită clientului rămân esențiale, indiferent de forța misiunii sociale.

Riscul de îndepărtare de misiune. Acest risc apare atunci când presiunea pentru venituri determină organizația să acorde prioritate obiectivelor comerciale în detrimentul celor sociale — prin selectarea exclusivă a beneficiarilor care necesită mai puțin sprijin, eliminarea activităților sociale costisitoare, sau evaluarea performanței exclusiv prin indicatori financiari. Fenomenul este documentat constant în literatura empirică drept una dintre cele mai frecvente cauze ale derapajului organizațional în întreprinderile sociale mature⁵⁵.

Riscurile privind resursele umane. Atragerea și păstrarea personalului competent este dificilă atunci când resursele nu permit salarii competitive, ducând la fluctuație, supraîncărcarea fondatorului și epuizare profesională. În întreprinderile de inserție, apar suplimentar provocări legate de recrutarea persoanelor vulnerabile,

⁵⁴ Schätzlein, L. et al. (2023). „Managing the External Financing Constraints of Social Enterprises”.

⁵⁵ Defourny, J. & Nyssens, M. (2010); Lyons, T. & Kickul, J. (2013), citați în Taylor & Francis (2024). „Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets”.

adaptarea posturilor și productivitatea inițială redusă — aspecte care trebuie planificate și bugetate, nu tratate ca excepții.

Riscurile operaționale, juridice și reputaționale. Pe lângă riscurile operaționale obișnuite (întârzieri, probleme de calitate, pierderea datelor), întreprinderile sociale se confruntă cu riscuri juridice specifice — nerespectarea criteriilor legale poate conduce la pierderea atestatului sau a mărcii sociale. Reputația este o resursă esențială: exagerarea impactului sau utilizarea vulnerabilității beneficiarilor în promovare pot diminua iremediabil încrederea partenerilor și finanțatorilor.

Riscul măsurării incorecte a impactului. Schimbări precum autonomia sau încrederea nu pot fi surprinse complet prin indicatori simpli. Erorile frecvente includ confundarea activităților cu impactul real, raportarea exclusivă a numărului de beneficiari (fără a măsura profunzimea schimbării) și prezentarea selectivă a rezultatelor pozitive⁵⁶.

Aceste categorii de riscuri nu acționează izolat: un risc financiar declanșează frecvent o presiune asupra misiunii, care la rândul ei afectează operațional organizația — un efect de cascadă pe care antreprenorul trebuie să îl anticipeze, nu doar să îl gestioneze reactiv.

⁵⁶ Noya, A. (2015). „Social Entrepreneurship: Social Impact Measurement for Social Enterprises”. OECD Employment Policy Papers, 10; OECD & Comisia Europeană (2024). Measure, Manage and Maximise Your Impact.

6.2. Modalități de prevenire și gestionare a riscurilor

Managementul riscurilor este procesul prin care organizația identifică situațiile care îi pot afecta activitatea, evaluează probabilitatea și impactul lor, și stabilește măsuri de prevenire. Un instrument simplu și eficient este registrul riscurilor:

Risc	Probabilitate	Impact	Măsuri preventive	Responsabil
Scăderea vânzărilor	Medie	Ridicat	Diversificarea clienților și canalelor	Manager comercial
Întârzierea finanțării	Medie	Ridicat	Rezervă financiară și plan de numerar	Manager financiar
Fluctuația personalului	Ridicată	Mediu	Formare, motivare și proceduri clare	Responsabil resurse umane
Pierderea misiunii	Medie	Ridicat	Indicatori sociali și consultarea beneficiarilor	Conducere
Pierderea datelor	Scăzută	Ridicat	Copii de siguranță și acces controlat	Responsabil administrativ

Tabel 8. Model orientativ de registru al riscurilor

Planificarea financiară rămâne prima linie de apărare: bugete realiste, monitorizare lunară a fluxului de numerar, includerea costurilor sociale și constituirea de rezerve. Granturile trebuie folosite pentru consolidarea capacității organizației (echipamente, dezvoltarea echipei, construirea pieței), nu doar pentru finanțarea temporară a cheltuielilor curente.

Testarea modelului înainte de extindere este esențială: produsele și serviciile trebuie validate la scară redusă, prin programe-pilot, înainte de investiții importante. Extinderea este recomandată doar atunci când există cerere confirmată, procese documentate și o echipă capabilă să preia responsabilități — creșterea rapidă nu trebuie confundată cu succesul; uneori, consolidarea unei activități locale produce un impact mai durabil decât o extindere prematură.

Proceduri și responsabilități clare — privind aprobarea cheltuielilor, protecția datelor sau gestionarea reclamațiilor — reduc riscurile operaționale și juridice prin separarea clară a celor care execută, verifică și aprobă activitățile importante.

Protejarea misiunii se realizează prin includerea ei explicită în actele de înființare, obiective sociale măsurabile și participarea beneficiarilor la evaluare, completate de mecanisme prin care angajații pot transmite feedback fără teama unor consecințe negative.

Planificarea continuității stabilește modul în care întreprinderea va funcționa în caz de criză — furnizori alternativi, rezerve financiare, persoane care pot prelua atribuții esențiale. În economia socială, continuitatea trebuie analizată nu doar prin prisma veniturilor, ci și a efectelor unei eventuale întreruperi asupra persoanelor vulnerabile deservite.

6.3. Parteneriate și rețele de sprijin — importanța colaborării

Întreprinderile sociale nu se dezvoltă izolat. Cercetările confirmă că implicarea activă a părților interesate conferă un avantaj strategic real, permițând mobilizarea expertizei și resurselor mai multor actori, iar studiile dedicate parteneriatelor cross-sectoriale arată că succesul colaborării depinde decisiv de construirea încrederii și de roluri clare pentru toți partenerii⁵⁷.

Colaborarea cu autoritățile publice poate oferi acces la achiziții publice responsabile, contractarea serviciilor și includerea economiei sociale în strategiile locale de dezvoltare — relația trebuie să se bazeze pe obiective clare, întreprinderea socială completând, nu înlocuind, obligațiile statului.

Colaborarea cu mediul privat poate include achiziția de produse sociale, integrarea furnizorilor sociali în lanțurile de aprovizionare ale companiilor, sau programe de voluntariat bazate pe competențe — o colaborare sustenabilă depășește sponsorizarea punctuală și creează valoare pentru ambele părți.

Rețelele și organizațiile de sprijin permit organizațiilor mici să utilizeze în comun servicii administrative, formare sau instrumente de măsurare a impactului. Este de menționat și o observație importantă din literatura recentă: companiile private tind să prefere colaborarea cu organizații cunoscute, cu reputație solidă, mai degrabă decât explorarea constantă a unor parteneri noi — pentru o întreprindere socială

⁵⁷ Feilhauer, S. & Hahn, R. (2021), citați în Springer (2025). „From Adversaries to Allies: Cross-Sector Partnerships for Sustainability”.

tânăra, construirea unei reputații solide la nivel local este, prin urmare, o investiție care facilitează, în timp, accesul la parteneriate mai ample.

Parteneriatele pot genera, însă, și riscuri — trebuie evaluate în funcție de compatibilitatea valorilor și de reputația partenerului, iar acordurile importante trebuie documentate în scris, cu obiective, contribuții și termene clare.

6.4. Elemente esențiale pentru succesul antreprenorului în economia socială

Un studiu realizat pe cazuri concrete din Taiwan identifică șase factori-cheie de succes pentru întreprinderile sociale: claritatea misiunii, abilitățile antreprenorului, pregătirea organizațională, mobilizarea inovatoare a resurselor, competitivitatea produsului oferit, și managementul riguros al operațiunilor financiare și al riscurilor⁵⁸. Acești factori se reflectă direct în practică:

- **O misiune socială clară** — care influențează modelul de afaceri, recrutarea și utilizarea profitului, nu doar comunicarea publică;
- **Un model economic realist** — sustenabilitatea fiind mai probabilă atunci când activitatea economică e legată direct de misiune, veniturile provin din surse diverse, iar costurile sociale sunt bugetate explicit;
- **Competențe manageriale complementare** — fondatorul nu trebuie să dețină singur toate competențele, ci să recunoască limitele proprii și să construiască o echipă capabilă să le compenseze;
- **Leadership etic și participativ** — esențial pentru o organizație care administrează resurse de interes general și lucrează frecvent cu persoane vulnerabile;
- **Măsurarea și comunicarea responsabilă a impactului** — bazată pe date verificabile, nu pe promisiuni exagerate;
- **Reziliență și colaborare** — acceptarea faptului că dezvoltarea nu este un proces liniar, susținută prin rezerve, proceduri clare și parteneriate solide.

⁵⁸ Inderscience (2012). „An Exploratory Study on the Key Success Factors for Social Enterprises”. International Journal of Revenue Management, 6(3/4), pp. 258-273.

În concluzie, succesul în economia socială rezultă din combinarea unei misiuni autentice cu disciplina antreprenorială. O întreprindere socială devine durabilă atunci când poate răspunde unei nevoi reale, își poate acoperi costurile și își păstrează misiunea chiar și în perioadele dificile — nu prin eliminarea riscurilor, ci prin anticiparea și gestionarea lor sistematică.

Notițe:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Capitolul 7. Ghid practic pentru inițierea unei afaceri sociale

Acest capitol reunește, sub formă de ghid practic și concis, etapele esențiale pe care trebuie să le parcurgă o persoană sau o echipă care dorește să inițieze o afacere socială în România — de la validarea ideii, la lansarea-pilot și obținerea atestatului.

Procesul nu începe cu alegerea formei juridice sau cu identificarea unei finanțări, ci cu înțelegerea corectă a nevoii sociale și verificarea posibilității de a construi, în jurul ei, un model economic viabil.

7.1. Ce trebuie să știi înainte de a începe

Pornirea de la o problemă socială reală. Prima etapă este identificarea precisă a problemei pe care întreprinderea urmează să o abordeze — accesul redus la locuri de muncă pentru persoane vulnerabile, izolarea persoanelor vârstnice, risipa alimentară sau lipsa oportunităților economice în mediul rural sunt exemple concrete, nu formulări generale precum „dorim să ajutăm persoanele vulnerabile”.

O formulare utilă precizează persoanele vizate, dificultatea întâmpinată, cauzele și consecințele — de exemplu: *în comunitatea X, persoanele cu dizabilități întâmpină dificultăți în găsirea unui loc de muncă din cauza lipsei posturilor adaptate și a oportunităților limitate de formare*. Verificarea problemei se face prin statistici publice, interviuri, chestionare și discuții directe cu persoanele afectate, care trebuie implicate din această etapă inițială, nu tratate ulterior ca simpli destinatari ai unei soluții deja decise.

Definirea beneficiarilor și a schimbării urmărite. Trebuie stabilit clar cine beneficiază direct (persoanele angajate, cele care primesc servicii, producătorii locali) și indirect (familiile, comunitatea, mediul) de activitatea propusă, și ce schimbare concretă se urmărește — creșterea accesului la muncă, reducerea izolării, creșterea veniturilor. O formulare utilă: *prin activitatea noastră, sprijinim [categoria de beneficiari] să obțină [schimbarea urmărită], prin [soluția oferită]*.

Întrebări fundamentale înainte de lansare:

1. *Care este problema socială și cine sunt beneficiarii mei reali?*
2. *Ce soluție propun și de ce este mai eficientă decât cele existente?*
3. *Am o echipă sau un partener care împărtășește aceeași viziune?*
4. *Există suficientă cerere pe piață pentru ceea ce voi oferi?*
5. *Care este forma juridică optimă și ce condiții legale trebuie respectate?*
6. *De ce resurse am nevoie și de unde le voi obține realist?*
7. *Cum voi măsura succesul, atât economic, cât și social?*
8. *Veniturile generate vor acoperi cheltuielile de funcționare ale afacerii?*
9. *Care sunt direcțiile viitoare de dezvoltare ale afacerii?*
10. *Care sunt produsele și/sau serviciile care vor genera real venituri în cadrul firmei?*

Este recomandat să fie parcurse programe de formare și mentorat înainte de lansare. Programe precum Social Impact Award, prezent în 29 de țări și organizat în România de Asociația The Social Incubator, oferă mentorat individual, bootcamp-uri și sesiuni de incubare, adresate persoanelor cu vârste între 15 și 30 de ani⁵⁹.

7.2. Resurse și instrumente disponibile pentru antreprenorii sociali

Verificarea ideii pe piață. Înainte de a investi resurse semnificative trebuie verificat dacă există clienți reali — beneficiarul și clientul pot fi persoane diferite (beneficiarul unui serviciu social poate fi o persoană vulnerabilă, în timp ce plata vine de la o autoritate publică sau de la familie). Ideea poate fi testată prin interviuri cu potențiali clienți, comenzi-pilot, pagini de prezentare sau furnizarea serviciului pentru un grup restrâns, înainte de o extindere mai amplă. Afirmările de tipul „toată lumea va cumpăra” sau „nu avem concurență” trebuie tratate cu prudență — absența concurenței poate semnala fie o oportunitate reală, fie o cerere insuficientă.

⁵⁹ StartupCafe (2026). Înscrieri 2026: Microfinanțare și mentorat pentru idei românești de inovație socială.

Resurse informaționale. Ministerul Muncii, Familiei, Tineretului și Solidarității Sociale (mmuncii.gov.ro) și Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (anofm.ro) oferă acces la legislație, proceduri și statistici actualizate. Organizațiile reprezentative ale sectorului — ADV România, AFIN, Social Finance Association, RISE România — oferă resurse practice și acces la rețele de antreprenori sociali.

Date de contact:

ADV România

Strada Bazinelor nr. 5, sat Uricani, comuna Miroslava
jud. Iași, cod poștal 707316

Telefon: 0232 275 568
Fax: 0232 277 500
Mobil: 0757/110245
E-mail: office@alaturidevoi.ro

AFIN – ALTERNATIVE FINANCING IFN SA

Strada Bazinelor nr. 5, sat Uricani, comuna Miroslava,
jud. Iași, cod poștal 707316

CUI: 46149915
Nr. Reg Com J22/1708/2022
Atestat Întreprindere Socială nr. 124/22.06.2022
E-mail: contact@afin.org.ro

RISE România

București, România

www.riseromania.ro
contact@riseromania.ro

Instrumente practice de planificare. Pentru structurarea ideii inițiale, un instrument util este Social Business Model Canvas, care extinde modelul clasic de afaceri prin includerea explicită a beneficiarilor, a misiunii sociale și a impactului urmărit, alături de elementele economice clasice (clienți, propunere de valoare, costuri, venituri). Pentru proiectarea impactului social, teoria schimbării — un cadru logic care explică modul în care activitățile organizației conduc, pas cu pas, la schimbările sociale dorite — ajută la verificarea faptului că activitățile propuse sunt legate coerent de misiune, nu doar declarate ca atare. Pe măsură ce organizația se maturizează, poate fi introdusă și o analiză mai aprofundată a valorii sociale generate, prin metode precum Social Return on Investment (SROI), care exprimă impactul ca raport monetar între valoarea socială creată și resursele investite.

Platforme de finanțare participativă. Crowdfunding-ul bazat pe recompense are platforme active și în România — Sprijina.ro investește explicit, printre alte domenii, în antreprenoriatul social, iar We Are Here este dedicată proiectelor sociale și umanitare. Un model pilot, testat de Agenția de Dezvoltare Regională Nord-Vest prin platforma Consolid8, leagă direct crowdfunding-ul de accesul la finanțare europeană: proiectele care strâng 10.000 de euro din comunitate, în maximum 48 de zile, pot avansa către o etapă de finanțare regională suplimentară.

7.3. Strategii de finanțare și acces la credite și subvenții

Identificarea surselor de finanțare. Sursele posibile includ contribuțiile fondatorilor, granturile și subvențiile, creditele și microcreditele, sponsorizările, finanțarea participativă, avansurile de la clienți și veniturile din activitatea proprie. Pentru fiecare sursă trebuie analizate valoarea disponibilă, perioada de finanțare, condițiile de eligibilitate și efectele asupra controlului și misiunii organizației.

Fonduri europene și naționale. Cel mai relevant instrument de finanțare activ în prezent este schema de ajutor de minimis „Sprijin pentru economia socială”, finanțată prin Programul Educație și Ocupare 2021-2027, cu un buget de peste 96 de milioane de euro și finanțare de până la 500.000 de euro per beneficiar, activă până la finalul anului 2028. ANOFM oferă, complementar, subvenții pentru angajarea persoanelor din grupuri vulnerabile, alături de facilități fiscale specifice întreprinderilor sociale de inserție.

Capitalul de lucru. Organizația trebuie să dispună de resurse proprii pentru cheltuielile care apar înaintea încasării unei finanțări — lipsa capitalului de lucru poate bloca activitatea chiar și atunci când un proiect este deja aprobat. Finanțarea nerambursabilă trebuie tratată ca resursă pentru lansare și consolidare, nu ca dovadă automată că afacerea va fi sustenabilă pe termen lung: o întreprindere care își propune să devină sustenabilă abia după epuizarea unei finanțări europene riscă să nu mai aibă timpul necesar pentru a construi un model de venituri proprii.

Sursa	Avantaj	Limită	Potrivită pentru
Grant	Nu se rambursează	Condiții stricte	Lansare și investiții
Credit	Acces rapid la capital	Rambursare și dobândă	Capital de lucru
Sponsorizare	Resurse flexibile	Imprevizibilitate	Activități sociale
Venit propriu	Autonomie	Necesită piață	Funcționare curentă
Crowdfunding	Validare publică	Efort de comunicare	Produse și campanii

Tabel 9. Analiza comparativă a principalelor surse de finanțare

7.4. Aspecte legale și administrative importante

Alegerea formei juridice și pregătirea documentelor. Forma juridică trebuie aleasă în funcție de activitate, numărul fondatorilor, modul de luare a deciziilor și sursele de finanțare planificate. În România, pot deveni întreprinderi sociale diferite categorii de persoane juridice de drept privat — cooperative, asociații, fundații, case de ajutor reciproc, societăți comerciale — dacă respectă cumulativ definiția și principiile economiei sociale. Actele de înființare trebuie să includă explicit scopul social, regulile privind utilizarea profitului și principiul echității salariale, prevăzute de Legea nr. 219/2015 — verificarea acestora de către un jurist sau contabil cu experiență în domeniu, înainte de depunere, evită întârzieri ulterioare.

Înregistrarea. Procesul cuprinde redactarea actului constitutiv, depunerea dosarului la Judecătoria (pentru asociații și fundații) sau la Oficiul Național al Registrului Comerțului — ONRC (pentru cooperative și SRL-uri), obținerea Certificatului de Înregistrare Fiscală de la ANAF, și, dacă este cazul, autorizarea specifică domeniului de activitate. Pentru constituirea unui SRL, valoarea minimă a capitalului social este stabilită potrivit legislației în vigoare. Cererea de înregistrare se soluționează, în principiu, în termen de o zi lucrătoare, termenul putând fi prelungit

atunci când sunt necesare documente sau clarificări suplimentare. Contractele individuale de muncă trebuie înregistrate cu cel puțin o zi înainte de începerea efectivă a activității.

Obținerea atestatului. Statutul de întreprindere socială nu rezultă automat din înființarea unei entități juridice — se obține prin atestare la agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, în baza unei cereri și a actelor de înființare care dovedesc respectarea criteriilor legale. Dacă organizația dorește și statutul de întreprindere socială de inserție, trebuie îndeplinite suplimentar condițiile privind angajarea persoanelor vulnerabile (minimum 30% din personal, cu minimum 30% din timpul de lucru cumulat), urmate de solicitarea mărcii sociale, valabilă trei ani de la emitere.

Plan orientativ pentru primele 90 de zile

Perioadă	Activități principale
1-30 zile	- Definirea problemei și a beneficiarilor; consultarea comunității; - Testarea ideii; - Analiza clienților și a concurenței; formularea misiunii și a obiectivelor
31-60 zile	- Alegerea formei juridice; - Redactarea documentelor; - Elaborarea planului de afaceri; - Realizarea bugetului; - Identificarea surselor de finanțare; - Stabilirea echipei; - Contactarea partenerilor.
61-90 zile	- Finalizarea înființării; - Obținerea autorizațiilor; - Recrutarea; - Achiziția resurselor; - Începerea promovării; - Testarea produselor sau serviciilor prin lansare-pilot; - Pregătirea documentelor pentru atestare.

Tabel 10. Plan orientativ pentru primele 90 de zile de dezvoltare a afacerii sociale

Măsurarea impactului încă de la început. Indicatorii sociali trebuie stabiliți de la lansare, nu doar la finalul unui proiect, printr-un sistem simplu, urmărit constant:

Obiectiv	Indicator	Sursa datelor	Frecvență
Crearea locurilor de muncă	Numărul persoanelor angajate	Contracte de muncă	Lunar
Menținerea în activitate	Rata de retenție	Evidența personalului	Trimestrial
Dezvoltarea competențelor	Competențe dobândite	Evaluări și interviuri	Semestrial
Creșterea veniturilor proprii	Pondere veniturilor comerciale	Evidența contabilă	Lunar
Satisfacția beneficiarilor	Nivelul de satisfacție	Chestionare	Semestrial

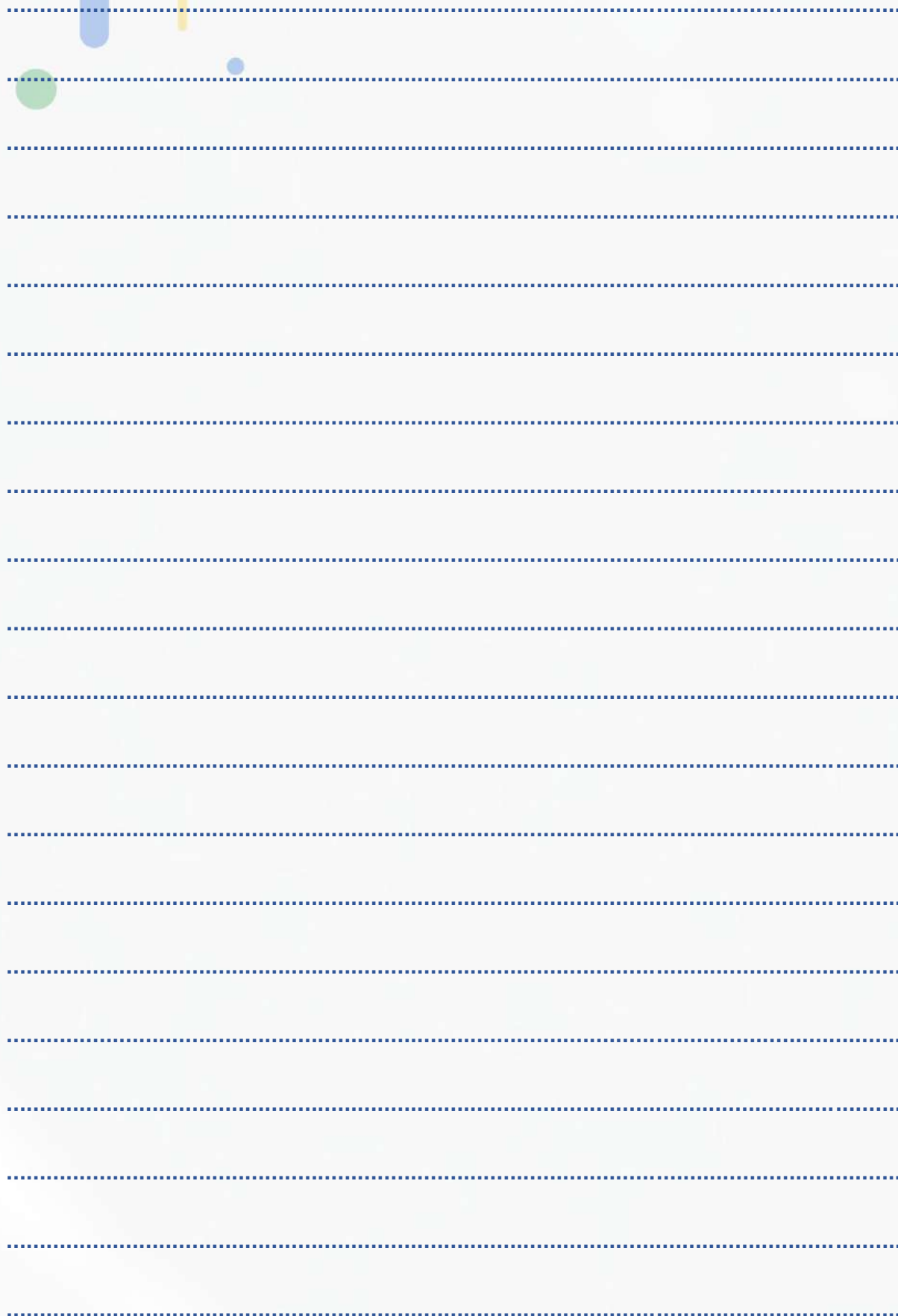
Tabel 11. Sistem orientativ de monitorizare a obiectivelor și impactului social

Indicatorii trebuie să fie puțini, relevanți și utilizați efectiv în decizii — colectarea unor cantități mari de date neanalizate consumă resurse fără să îmbunătățească activitatea.

Checklist final înainte de lansare. Inițiatorul ar trebui să poată răspunde afirmativ la următoarele întrebări:

- problema socială este clar definită și documentată? Beneficiarii au fost consultați?
- Există clienți sau finanțatori dispuși să plătească?
- Produsul a fost testat la scară redusă?
- Sunt cunoscute costurile reale, inclusiv cele sociale?
- Forma juridică este potrivită, iar actele includ cerințele economiei sociale?
- Rolurile echipei sunt clare?
- Există un plan pentru perioada de după încheierea unei eventuale finanțări nerambursabile?
- Sunt cunoscute obligațiile pentru obținerea și menținerea atestatului?

În concluzie, o afacere socială are șanse mai mari de reușită atunci când testează înainte de a investi, planifică înainte de a angaja, verifică piața înainte de a estima veniturile, și introduce misiunea socială în toate deciziile importante — nu doar în etapa de comunicare publică.

A decorative header featuring a light blue background with a horizontal dotted line. Above the line, there are several colored circles: a large green one on the left, a medium blue one next to it, a small yellow one further right, and a tiny blue one on the far right. The rest of the page is filled with horizontal dotted lines for writing.

Capitolul 8. Recomandări și cadre strategice pentru organizațiile partenere

Organizațiile partenere ale proiectului „Rădăcini Sociale” — fundații, asociații, autorități locale, rețele de economie socială — au un rol crucial în consolidarea ecosistemului antreprenorial social la nivel local și regional. Eficiența acestui rol depinde, în mare măsură, de capacitatea fiecărei organizații de a-și defini o strategie internă clară de sprijinire a antreprenoriatului social, nu doar de a oferi sprijin punctual, necoordonat.

8.1. Dezvoltarea strategiei interne pentru susținerea antreprenoriatului social

Cercetările privind ecosistemele de sprijin pentru antreprenoriatul social confirmă o observație recurentă: entitățile economiei sociale raportează frecvent că serviciile de afaceri convenționale sunt insuficiente sau prost adaptate nevoilor lor specifice. Incubatoarele și inițiativele de consolidare a capacității dedicate au apărut exact pentru a acoperi acest gol, oferind mentorat specializat în inovare socială, sprijin pentru măsurarea impactului și îndrumare privind managementul participativ⁶⁰.

Un exemplu relevant și direct aplicabil contextului românesc este programul de acceleratoare lansat în 2022 de IKEA Social Entrepreneurship, în parteneriat cu investitorul de impact NESsT, dedicat explicit entităților economiei sociale din Polonia și România. Zece antreprenori sociali selectați au beneficiat de asistență tehnică personalizată, mentorat din partea unor experți de afaceri, sprijin pentru accesul la piață și, în anumite cazuri, finanțare pentru scalarea modelelor cu impact dovedit⁶¹.

Sprijinul oferit trebuie, totodată, adaptat etapei de dezvoltare a fiecărui antreprenor sprijinit: o organizație aflată în primul an de activitate are nevoi diferite de una care dorește deja să se extindă sau să atragă finanțare suplimentară — mentoratul intensiv și formarea practică sunt prioritare în prima etapă, în timp ce consultanța pentru achiziții publice sau pentru digitalizare devine relevantă mai târziu.

⁶⁰ Mazzei, M. & Steiner, A. (2021), citați în OECD (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. OECD Publishing.

⁶¹ Impact Europe (2025), citat în OECD (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. OECD Publishing.

Elementele esențiale ale unei astfel de strategii includ:

- **definirea unui portofoliu clar de servicii** — formare, mentorat, consultanță, acces la rețele, incubare — nu sprijin ad-hoc, oferit reactiv;
- **alocarea unor resurse umane dedicate**, cu competențe specifice economiei sociale;
- **construirea unor mecanisme de parteneriat** cu alte organizații suport din teritoriu, evitând duplicarea eforturilor;
- **integrarea perspectivei economiei sociale** în misiunea proprie a organizației partenere, nu tratarea ei ca activitate marginală;
- **formarea continuă a propriilor angajați** în domeniul economiei sociale, întrucât calitatea sprijinului oferit depinde direct de expertiza reală a celor care îl furnizează.

8.2. Instrumente de evaluare și monitorizare a impactului

Monitorizarea activităților de sprijin este esențială atât pentru îmbunătățirea continuă a serviciilor, cât și pentru demonstrarea valorii adăugate în relația cu finanțatorii. Incubatoarele și acceleratoarele trebuie evaluate nu doar prin numărul de organizații înscrise, ci prin rata de supraviețuire, creșterea veniturilor, menținerea locurilor de muncă și impactul real produs.

Indicatori recomandați pentru organizațiile partenere:

Categorie	Indicatori relevanți
Acoperire	Numărul de antreprenori sociali Sprijiniți și profilul acestora (domeniu, județ, grup vulnerabil deservit)
Rezultate directe	Numărul de afaceri sociale înființate sau consolidate cu sprijinul organizației
Sustenabilitate	Rata de supraviețuire a afacerilor sociale sprijinite la 1, 2 și 3 ani
Impact economic	Numărul de locuri de muncă create sau menținute în întreprinderile sprijinite
Impact social	Valoarea socială generată de afacerile sprijinite, estimată prin metode precum SROI
Calitatea serviciilor	Satisfacția beneficiarilor față de serviciile de sprijin primite

Tabelul 12. Indicatori recomandați pentru monitorizarea întreprinderilor sociale sprijinite

Pentru colectarea acestor date sunt utile chestionarele de satisfacție aplicate periodic, interviurile aprofundate cu antreprenorii sprijiniți, și analiza documentelor financiare ale întreprinderilor sociale finanțate sau mentorate — instrumente care permit identificarea rapidă a tipurilor de sprijin care produc rezultate reale.

8.3. Rolul parteneriatelor locale și regionale în dezvoltarea economiei sociale

Impactul economiei sociale este amplificat semnificativ atunci când actorii locali și regionali acționează coordonat. Modelele internaționale de succes confirmă acest principiu: centrele de inovare de tip Impact Hub funcționează ca comunități de învățare în care antreprenorii sociali dezvoltă competențe într-un mediu de tip peer-to-peer⁶².

Organizațiile partenere sunt invitate să construiască parteneriate pe mai multe direcții: cu autoritățile locale (pentru achiziții sociale și sprijin logistic), cu mediul de afaceri (pentru lanțuri de aprovizionare și programe de responsabilitate corporativă), cu instituțiile de educație (pentru integrarea economiei sociale în curriculum) și cu rețele regionale și naționale, pentru reprezentare colectivă și acces la resurse comune.

O atenție specială pentru întreprinderile sociale de inserție. Acestea necesită sprijin suplimentar, întrucât combină activitatea comercială cu integrarea efectivă a persoanelor vulnerabile. Organizațiile partenere trebuie să recunoască faptul că crearea unui loc de muncă nu este suficientă dacă persoana nu beneficiază de condițiile necesare pentru a-l menține — sprijinul trebuie să acopere costurile reale ale inserției (evaluarea nevoilor, formarea, mentoratul, adaptarea posturilor) și să urmărească, pe termen mediu, autonomia și dezvoltarea profesională a beneficiarului, nu doar angajarea sa formală. Pentru fiecare beneficiar dintr-un program de inserție poate fi util un traseu individual, care să includă evaluarea inițială, obiectivele profesionale, formarea, integrarea efectivă la locul de muncă și evaluări periodice ale progresului.

⁶² OECD (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. OECD Publishing.

8.4. Planuri de acțiune pentru consolidarea mediului antreprenorial social

Fiecare organizație parteneră este invitată să elaboreze un plan de acțiune propriu pentru consolidarea mediului antreprenorial social în teritoriul său:

Direcție strategică	Acțiuni prioritare	Indicator de succes
Analiza ecosistemului	Identificarea actorilor existenți și a nevoilor neacoperite	Hartă a ecosistemului local actualizată anual
Priorități de intervenție	Stabilirea domeniilor și grupurilor-țintă prioritare	Plan de acțiune adoptat
Acțiuni concrete	Evenimente de networking, formare, consultanță	Numărul de antreprenori sprijiniți
Resurse	Identificarea finanțării necesare pentru implementare	Buget alocat și utilizat
Monitorizare	Definirea indicatorilor de succes	Rapoarte periodice publicate

Tabel 13. Model de plan de acțiune pentru organizațiile parteneră

Recomandările specifice pentru proiectele care finanțează lansarea unor întreprinderi sociale, formulate pe baza experiențelor similare din sector, includ: selecția ideilor pe baza nevoii sociale și a potențialului real de piață, nu doar a originalității; testarea produsului sau serviciului înaintea investiției integrale; mentorat individual susținut în primul an de funcționare, nu doar formare colectivă inițială; monitorizare financiară lunară a afacerilor sprijinite; și, esențial, planificarea explicită a activității pentru perioada de după încheierea finanțării — un proiect de economie socială nu ar trebui evaluat exclusiv prin numărul de afaceri înființate în perioada finanțată, ci prin continuitatea lor reală, măsurată la cel puțin 12-24 de luni de la finalizarea sprijinului.

În concluzie, organizațiile parteneră nu funcționează doar ca finanțatori sau formatori punctuali, ci ca actori structurali ai ecosistemului economiei sociale. Calitatea sprijinului pe care îl oferă — coordonat, fundamentat pe expertiză reală și măsurat sistematic, inclusiv după încheierea perioadei de finanțare — influențează direct rata de supraviețuire și de consolidare a afacerilor sociale sprijinite.

Capitolul 9. Concluzii și perspective

9.1. Rezumatul principalelor rezultate ale proiectului „Rădăcini Sociale” și ale manualului de bune practici

Rezultatele generale ale proiectului „Rădăcini Sociale”

La finalul perioadei de implementare, proiectul „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează” a demonstrat un impact concret și măsurabil asupra economiei sociale din regiune, atât prin numărul de afaceri sprijinite și locuri de muncă create, cât și prin activitatea intensă de formare profesională dedicată antreprenorilor sociali. Cifrele de mai jos sintetizează principalele rezultate ale proiectului.

33 <i>contracte de subvenție semnate</i>	134 <i>locuri de muncă noi create</i>
20+ <i>workshop-uri organizate pentru antreprenorii sociali</i>	131 <i>absolvenți ai cursului ANC „Antreprenor în economie socială”</i>

Rezultate remarcabile

- ✓ Toate grupele de cursanți înscriși la cursul acreditat ANC „Antreprenor în economie socială” și-au finalizat pregătirea și au susținut examenul final.
- ✓ **138 de persoane au absolvit cursul la nivelul întregului proiect, dintre care:**
 - 81 de absolvenți la Fundația Star of Hope România (solicitant);
 - 57 de absolvenți la Asociația Institutul pentru Parteneriat Social Bucovina (partener).
- ✓ Indicatorii asumați prin proiect au fost depășiți cu 5% — un rezultat care confirmă impactul real al intervenției și motivează echipa de proiect să continue cu încredere sprijinirea antreprenoriatului social din regiune.

Aceste rezultate confirmă faptul că proiectul Rădăcini Sociale nu a fost doar un mecanism de finanțare, ci un adevărat catalizator pentru dezvoltarea economiei sociale la nivel local: 33 de afaceri sociale inițiale, 134 de locuri de muncă noi — multe dintre ele ocupate de persoane din categorii vulnerabile — și o comunitate de peste 130 de antreprenori formați profesional, pregătiți să continue să dezvolte modele de afaceri cu impact social real.

9.2. Perspective de dezvoltare pentru economia socială în România

Pentru a înțelege direcția în care se poate dezvolta economia socială din România, am pornit de la o analiză a stadiului actual al domeniului — cadrul legal, principalii actori instituționali și provocările cu care se confruntă antreprenorii sociali — precum și de la exemplele concrete oferite de afacerile sociale dezvoltate prin proiectul „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm afaceri care contează”.

Pentru a avea însă o perspectivă completă asupra domeniului, dincolo de rezultatele proiectului, am analizat suplimentar cinci modele de întreprinderi sociale din România, care au înregistrat rezultate remarcabile în domeniile lor de activitate. Din experiența fiecăreia dintre acestea am extras o listă de bune practici, prezentate în continuare, menite să completeze și să nuanțeze concluziile desprinse din proiectul „Rădăcini Sociale”.

Q Estetic

Exemple de bune practici sociale:

- ✓ sprijinirea grupurilor vulnerabile prin oferirea de servicii gratuite, în special persoanelor care au fost victime ale accidentelor rutiere;
- ✓ dezvoltarea unor servicii bazate pe empatie, siguranță, profesionalism și comunicare transparentă cu beneficiarii;
- ✓ construirea unei relații de încredere cu beneficiarii, prin orientarea constantă către nevoile acestora și respectarea demnității persoanei;
- ✓ utilizarea unui model de afacere sustenabil pentru a susține, pe termen lung, intervenții cu impact social în comunitate.

Cofeels

Exemple de bune practici sociale:

- ✓ integrarea profesională a persoanelor cu dizabilități prin locuri de muncă reale, într-o afacere competitivă în domeniul cafelei de specialitate;
- ✓ promovarea incluziunii ca parte integrată a activității curente și a culturii organizaționale, nu ca acțiune punctuală de responsabilitate socială;
- ✓ schimbarea percepțiilor asupra persoanelor cu dizabilități, printr-un model bazat pe competență, profesionalism, calitate și respect;
- ✓ dezvoltarea comunității în jurul brandului și orientarea către multiplicarea impactului prin parteneriate, colaborări cu companii și franciză socială.

Opya

Exemple de bune practici sociale:

- ✓ asumarea unei misiuni sociale încă de la începutul dezvoltării afacerii, prin folosirea activității economice ca instrument pentru impact pozitiv în comunitate;
- ✓ reinvestirea resurselor obținute în dezvoltarea organizației și în generarea de valoare socială;
- ✓ promovarea consumului responsabil prin calitatea produselor, transparența privind originea cafelei și educarea consumatorilor;
- ✓ dezvoltarea colaborărilor cu cafenele, restaurante și afaceri locale, contribuind la consolidarea unui ecosistem antreprenorial bazat pe cooperare și încredere.

OilRight

Exemple de bune practici sociale:

- ✓ transformarea unei probleme de mediu într-o oportunitate de impact comunitar, prin colectarea uleiului alimentar uzat și reducerea poluării;
- ✓ educarea comunității și mobilizarea cetățenilor pentru adoptarea unui comportament responsabil față de resurse și deșeuri;
- ✓ dezvoltarea de parteneriate cu autorități publice, unități de învățământ, ONG-uri și companii private, în jurul unui obiectiv comun de sustenabilitate;
- ✓ construirea unui model scalabil, care poate fi replicat în alte orașe prin extinderea rețelei de colectare, standardizarea proceselor și implicarea actorilor locali.

Bricked

Exemple de bune practici sociale:

- ✓ valorificarea deșeurilor din construcții prin recuperarea, restaurarea și reutilizarea cărămidelor provenite din demolări;
- ✓ reducerea impactului asupra mediului prin diminuarea cantității de deșeuri, reducerea consumului de materii prime și conservarea patrimoniului construit;
- ✓ promovarea economiei circulare și a unei culturi a sustenabilității în comunitate;
- ✓ dezvoltarea unui model replicabil prin parteneriate cu firme de construcții, autorități publice, arhitecți și organizații preocupate de patrimoniu și mediu.

Analiza acestor cinci modele de întreprinderi sociale, alături de exemplele proiectului „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm afaceri care contează” confirmă faptul că economia socială din România se află într-un moment de creștere, susținut de finanțări europene, de un cadru legal din ce în ce mai clar și de o comunitate tot mai activă de antreprenori sociali.

În același timp, bunele practici identificate arată că succesul pe termen lung depinde de câțiva factori comuni: indiferent de domeniul de activitate sau de regiunea în care operează afacerea: o misiune socială asumată real, nu doar declarativ, o comunicare autentică cu piața, respectarea riguroasă a obligațiilor legale și o componentă solidă de resurse umane, orientată către incluziune.

Aceste concluzii subliniază că există potențial de dezvoltare din multiple perspective în scena economiei sociale din România. Această analiză servește ca o introducere pentru subcapitolul următor, care propune un plan concret de acțiuni și măsuri viitoare, menit să sprijine multiplicarea acestor modele la nivel național.

9.3. Plan de acțiuni și măsuri viitoare în domeniul economiei sociale

Experiența proiectului „Rădăcini Sociale” și analiza celor peste 25 de afaceri sociale sprijinite conturează nu doar un bilanț al rezultatelor obținute, ci și o direcție clară pentru etapele următoare.

Acest subcapitol propune un set de acțiuni și măsuri viitoare, structurate pe șase direcții prioritare, menite să consolideze ecosistemul economiei sociale din România și să faciliteze apariția și dezvoltarea unor noi întreprinderi sociale, după modelul celor prezentate în acest manual.

A. Consolidarea comunicării și vizibilității întreprinderilor sociale

Cercetarea privind avatarul consumatorului întreprinderilor sociale din România (Frunză, Georgescu, Manolica & Nistor, 2026) arată că vizibilitatea redusă rămâne una dintre principalele bariere ale domeniului. Pentru perioada următoare, se recomandă:

► **Dezvoltarea unor campanii naționale de informare**, care să clarifice diferența dintre „economie socială” și „caritate” și să explice publicului larg modelul de afacere al întreprinderilor sociale.

► **Elaborarea unui ghid practic de comunicare**, pus la dispoziția antreprenorilor sociali, cu recomandări legate de povestea de brand, transparența impactului și targetarea corectă a publicului (urban, educat, dar și segmentul B2B).

► **Extinderea prezenței digitale a întreprinderilor sociale**, prin sprijin pentru crearea de site-uri, cataloage online și profiluri pe platformele de comerț electronic.

► **Crearea unei platforme naționale unice de promovare a produselor și serviciilor de economie socială**, care să centralizeze oferta întreprinderilor sociale din toate regiunile țării.

B. Simplificarea și digitalizarea raportării către AJOFM

Deși obligațiile de raportare prevăzute de Legea nr. 219/2015 sunt clare, procesul rămâne, pentru mulți antreprenori, birocratic și consumator de timp. Măsurile propuse pentru perioada următoare includ:

► **Digitalizarea integrală a fluxului de raportare**, printr-o platformă online unică pentru transmiterea rapoartelor de activitate, a situațiilor financiare anuale și a modificărilor actelor constitutive către AJOFM.

► **Armonizarea termenelor de raportare** cu alte obligații fiscale și contabile ale întreprinderilor, pentru a reduce dublarea eforturilor administrative.

► **Sesiuni anuale de asistență tehnică**, organizate de compartimentele județene pentru economie socială, dedicate explicării pas cu pas a raportului social anual și a situațiilor financiare.

► **Introducerea unor formulare-model simplificate**, adaptate mărimii și complexității reduse a majorității întreprinderilor sociale din mediul rural.

C. Facilitarea și accelerarea procesului de atestare

Parcursul de obținere a atestatului de întreprindere socială, respectiv a mărcii sociale pentru întreprinderile de inserție, rămâne un punct sensibil pentru antreprenorii aflați la început de drum. Pentru viitor, se propun:

➤ **Asistență juridică gratuită sau subvenționată**, oferită de organizații partenere (precum Institutul Bucovina sau Fundația Star of Hope România), pentru redactarea corectă a actelor constitutive conform cerințelor legale.

➤ **Reducerea timpului de procesare a cererilor de atestat**, prin alocarea de resurse suplimentare compartimentelor județene pentru economie socială din cadrul AJOFM.

➤ **Sesiuni informative periodice gratuite**, organizate în fiecare județ, dedicate explicării condițiilor de obținere a mărcii sociale și a criteriilor de încadrare a personalului în grupurile vulnerabile.

➤ **Crearea unui ghid unic, actualizat anual**, cu toate documentele și pașii necesari pentru atestare, distribuit gratuit antreprenorilor sociali.

D. Consolidarea componentei de resurse umane și sprijin

Măsurile de sprijin pentru persoanele din grupurile vulnerabile, prevăzute de lege pentru întreprinderile sociale de inserție, au nevoie de sprijin suplimentar pentru a fi implementate eficient la nivelul fiecărei afaceri. Direcțiile de acțiune propuse sunt:

➤ **Constituirea unei rețele regionale de mentori**, formată din antreprenori sociali cu experiență, disponibili să sprijine noii veniți în primul an de activitate.

➤ **Programe de formare continuă pentru manageri**, axate pe managementul echipelor mixte (persoane vulnerabile și restul angajaților) și pe adaptarea locului de muncă.

➤ **Parteneriate cu psihologi și asistenți sociali**, care să sprijine implementarea măsurilor de sprijinire — informare, consiliere, formare profesională — cerute de lege pentru persoanele din grupurile vulnerabile.

► **Monitorizarea impactului social pe termen lung**, prin indicatori clari privind menținerea locurilor de muncă ale persoanelor vulnerabile, nu doar angajarea inițială a acestora.

E. Promovarea principiilor economiei sociale prin educație și advocacy

Extinderea sectorului de economie socială din România depinde și de gradul de cunoaștere a domeniului în rândul viitorilor antreprenori, al autorităților locale și al consumatorilor. Se recomandă:

► **Introducerea unor module educaționale despre economia socială** în programele de formare antreprenorială și, acolo unde este posibil, în curricula universitară.

► **Promovarea achizițiilor publice responsabile social**, prin informarea autorităților locale cu privire la posibilitatea de a colabora cu întreprinderi sociale pentru diverse servicii și produse.

► **Participarea activă la evenimentele naționale dedicate domeniului** (precum „Enterprising for Tomorrow”, Zilele Clujene ale Economiei Sociale sau Luna Economiei Sociale din mai), ca spațiu recurent de advocacy și schimb de bune practici.

► **Colaborarea cu mediul academic** pentru cercetări periodice privind profilul consumatorului și evoluția pieței de economie socială din România, similare celei realizate de Frunză et al. (2026).

F. Diversificarea și extinderea sprijinului financiar

Sustenabilitatea pe termen lung a modelului demonstrat prin proiectul „Rădăcini Sociale” depinde de continuitatea și diversificarea surselor de finanțare disponibile. Măsurile avute în vedere pentru perioada următoare sunt:

► **Accesarea de noi linii de finanțare europeană (2027+)**, dedicate replicării modelului „Rădăcini Sociale” în alte regiuni ale țării, pe baza factorilor-cheie de succes identificați în acest manual.

► **Facilitarea accesului la microcreditare și instrumente financiare nerambursabile complementare**, pentru etapele de creștere ulterioare finanțării inițiale prin grant.

► **Extinderea subvențiilor și a facilităților fiscale pentru angajarea persoanelor vulnerabile** către mai multe categorii de grupuri vulnerabile, în parteneriat cu AJOFM și autoritățile locale.

► **Atragerea unor parteneri privați și investitori de impact**, interesați să susțină financiar întreprinderile sociale cu rezultate dovedite, după modelul prezentat în capitolele anterioare ale manualului.

G. Standardizarea la nivel național a facilităților fiscale locale

Codul Fiscal (Legea nr. 227/2015) prevede deja scutirea obligatorie de la impozitul pe clădiri și teren pentru întreprinderile sociale de inserție, iar HG nr. 876/2022 stabilește procedura prin care orice consiliu local poate acorda, prin hotărâre proprie, scutiri suplimentare tuturor întreprinderilor sociale de pe raza sa.

În practică, însă, doar câteva autorități locale folosesc efectiv această pârghie legală, ceea ce creează un tratament inegal între antreprenorii sociali, în funcție de cât de activă este primăria sau consiliul județean din care provin. Pentru perioada următoare, se recomandă:

► **Adoptarea unei recomandări-cadru unitare la nivel național**, elaborată de instituție publică competentă, care să ofere tuturor consiliilor județene și locale din țară un model standard de hotărâre pentru scutiri fiscale și facilități dedicate întreprinderilor sociale.

► **Replicarea uniformă a pachetului de facilități în toate cele 41 de județe și municipiul București**, astfel încât scutirea de impozite locale, punerea la dispoziție a unor spații publice în folosință gratuită și clauzele sociale în achizițiile publice să devină o practică standard, nu excepția câtorva orașe.

► **Condiționarea facilităților de menținerea atestatului sau a mărcii sociale**, verificată anual, pentru a proteja impactul social real al măsurii și a preveni utilizarea abuzivă a facilităților fiscale.

► **Monitorizarea la nivel național a modului în care autoritățile locale aplică aceste facilități**, printr-un raport anual centralizat de Ministerul Muncii, care să evidențieze județele-model și pe cele rămase în urmă.

Acest plan de acțiuni nu este o listă închisă, ci un punct de plecare pentru dialogul continuu dintre antreprenorii sociali, organizațiile partenere și autoritățile publice. Fiecare dintre cele șapte direcții propuse poate fi adaptată și prioritizată în funcție de resursele disponibile și de nevoile specifice ale fiecărei comunități, cu obiectivul comun de a multiplica modelul de succes demonstrat prin proiectul „Rădăcini Sociale”.

9.4. Invitarea la colaborare și schimb de bune practici – evenimente și alte ocazii de promovare și networking

Niciun model de afacere socială nu se dezvoltă izolat. Fie că este vorba despre găsirea unui furnizor local, despre un potențial client B2B sau despre un simplu schimb de experiență cu un alt antreprenor care a trecut prin aceleași etape birocratice, rețeaua de contacte rămâne una dintre cele mai valoroase resurse ale unei întreprinderi sociale.

În acest scop, secțiunea de față reunește, pe de o parte, principalele evenimente din România dedicate economiei sociale care sunt ocazii bune de promovare, învățare și networking — și, pe de altă parte, datele de contact ale celor două organizații care au făcut posibil proiectul „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”, pentru cititorii care doresc să continue dialogul, să ceară sprijin sau pur și simplu să afle mai multe despre acest domeniu.

Evenimente importante pentru antreprenoriatul social din România

Luna Economiei Sociale *(mai, la nivel național)*

Stabilită prin Legea nr. 219/2015 privind economia socială, luna mai este dedicată la nivel național promovării domeniului: agențiile județene pentru ocuparea forței de muncă (AJOFM), autoritățile locale și organizațiile neguvernamentale organizează, în fiecare județ, campanii de informare, mese rotunde, zile ale porților deschise și evenimente de promovare a produselor și serviciilor oferite de întreprinderile sociale.

Enterprising for Tomorrow *(mai, Iași — conferința anuală organizată de ADV Group, Fundația „Alături de Voi” România)*

Este cea mai importantă conferință de economie socială din România și din Europa de Est, reunind anual la Iași peste o mie de participanți din România, Republica Moldova și Europa de Vest. Agenda acoperă teme precum economia socială ca prioritate europeană, investițiile de impact, incluziunea și accesibilitatea, achizițiile publice responsabile social și finanțarea socială. Evenimentul este organizat în luna mai, în perioada declarată „luna economiei sociale”, și este transmis și online.

Gala Star of Hope *(decembrie, Iași — organizată de Fundația „Star of Hope” România)*

Eveniment caritabil anual, care reunește autorități locale, organizații partenere și comunitatea de afaceri clasice și sociale din Iași, dedicat strângerii de fonduri și recunoașterii organizațiilor cu impact social din regiune.

Zilele Clujene ale Economiei Sociale
(mai, Cluj-Napoca — organizate de Universitatea Babeș-Bolyai,
Facultatea de Sociologie și Asistență Socială)

O săptămână de conferințe, ateliere și workshopuri dedicate economiei sociale, care reunește instituții publice, ONG-uri, întreprinderi sociale și mediul universitar. Evenimentul include și Târgul Structurilor și Întreprinderilor de Economie Socială, un spațiu dedicat promovării directe a produselor și serviciilor antreprenorilor sociali.

Pe lângă aceste evenimente naționale, majoritatea agențiilor județene pentru ocuparea forței de muncă (AJOFM) organizează, pe parcursul lunii mai, propriile acțiuni locale de promovare a economiei sociale — utile pentru antreprenorii care doresc să afle despre acest domeniu direct din județul în care activează.

„Rădăcini Sociale” — date de contact

Proiectul **„Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”** a fost implementat printr-un parteneriat solid între două organizații cu experiență în domeniul social din regiunea Moldovei. Mai jos sunt prezentate, pe scurt, cele două instituții, reprezentanții lor și datele de contact utile pentru cei care doresc informații suplimentare despre proiect sau despre sectorul economiei sociale.

Platforma proiectului: www.radacini.sociale.starofhope.ro

Social media proiect: www.facebook.com/radacinisociale

Fundația „Star of Hope” România



Fundatia
Star of Hope
Romania
speranța face diferența

Acesta este o organizație neguvernamentală care a fost înființată în 1998, cu sediul central la Iași, cu sprijinul rețelei internaționale „Star of Hope” (Suedia, Norvegia, SUA).

De peste 35 de ani, fundația derulează programe dedicate grupurilor vulnerabile - copiilor și tinerilor aflați în dificultate, în special celor cu dizabilități, precum și proiecte de incluziune socială, formare informală și antreprenoriat social în regiunea de nord-est a României.

În cadrul **proiectului „Rădăcini Sociale”**, Fundația Star of Hope România a avut rolul de **solicitant** și și-a propus să dezvolte comunitatea economiei sociale, un sector important mai ales pentru integrarea socio-profesională a categoriilor vulnerabile.



AURORA VATAMANIUC

Aurora Vatamaniuc este președinte executiv al Fundației „Star of Hope” România încă de la înființarea acesteia, în anul 1998, coordonând de peste 25 de ani activitatea organizației dedicată copiilor și tinerilor aflați în dificultate, în special celor cu dizabilități.

Este membră fondatoare a FONSS (Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Servicii Sociale) și fondatoare a **Focus Business School România**, prin care promovează educația antreprenorială bazată pe valori.

De-a lungul carierei, a fost recunoscută ca unul dintre actorii activi ai ecosistemului de economie socială și inovare socială din România.



Strada Bariera Veche, nr. 3, Iași



+40 772 269 021



office@starofhope.ro



www.starofhope.ro

Asociația Institutul pentru Parteneriat Social Bucovina (Institutul Bucovina)



Aceasta este o organizație neguvernamentală cu sediul în Suceava, activă din 2011 în domeniul incluziunii persoanelor vulnerabile pe piața muncii, prin formare profesională și dezvoltarea de structuri de economie socială.

Asociația a inițiat și susținut rețele de organizații suport pentru angajare în România, Ucraina și Republica Moldova și este implicată activ în proiecte europene (FSE, Erasmus, EEA Grants) dedicate economiei sociale și tinerilor NEET.

În cadrul **proiectului „Rădăcini Sociale”**, Institutul Bucovina a avut rolul de **partener** și a colaborat cu Star Of Hope în majoritatea activităților derulate în acest proiect, punând în valoare expertiza dobândită în sectorul economiei sociale.

Petru-Vasile Gafiuc este președintele Asociației Institutul Bucovina din anul 2011, și actual președinte FONSS (Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Servicii Sociale), cu o experiență de peste 15 ani în servicii de incluziune a persoanelor vulnerabile pe piața muncii prin formare profesională și structuri de economie socială.



PETRU-VASILE GAFIUC



Strada Zamcei, nr. 17
(lângă LIDL Măreșești), 720214, Suceava



0230 524 128



info@bucovinainstitute.org



www.bucovinainstitute.org

Bibliografie

Lucrări academice, articole și rapoarte de specialitate

Administrative Sciences. (2021). Studiu exploratoriu asupra programelor de educație în antreprenoriat social.

Austin, J., Stevenson, H. & Wei-Skillern, J. (2006). „Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?”. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, L. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxemburg: Publications Office of the European Union.

Battilana, J. & Lee, M. (2014). „Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises”. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.

Bogner, K. et al. (2021). *Educating Social Entrepreneurship Competences in Higher Education*. SEinHE Project.

Bugg-Levine, A., Kogut, B. & Kulatilaka, N. (2012). „A New Approach to Funding Social Enterprises”. *Harvard Business Review*, 90(1/2), 118–123.

Dees, J. G. (2001). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Duke University.

Defourny, J., Develtere, P. & Fonteneau, B. (Eds.) (1999). *Social Economy: The Worldwide Making of a Third Sector*. În *Social Economy – North and South*. Leuven: HIVA, KU Leuven. Disponibil la: <https://emes.net>

Defourny, J. & Nyssens, M. (2010). „Social Enterprise in Europe: At the Crossroads of Market, Public Policies and Third Sector”. *Policy and Society*, 29(3), 231–242.
<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2010.07.002>

Defourny, J. & Nyssens, M. (Eds.) (2021). *Social Enterprise in Western Europe: Theory, Models and Practice*. Londra: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780429055140>

Feilhauer, S. & Hahn, R. (2021). *Lucrare citată în Springer*. (2025). „From Adversaries to Allies: Cross-Sector Partnerships for Sustainability”.

Froelich, K. A. (1999). „Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(3), 246–268.

Frunză, L.-A., Georgescu, A., Manolica, A. & Nistor, G.-C. (2026). „Decoding the ‘Social DNA’: A Qualitative Exploration of Consumer Intentions in Support of Social Enterprises”. În C. Vasiliu, D.-C. Dabija, A. Tziner, D. Pleșea & V. Dinu (Eds.), 12th BASIQ International Conference on New Trends in Sustainable Business and Consumption. București: Editura ASE.

Gómez González, F. J., Sotiropoulou, A. & Abril Berodas, M. (2025). „SEntreComp: Entrepreneurial Competences for Social Entrepreneurs Based on EntreComp”. *Business & Entrepreneurship Journal*, 14(1), 1–3.

Haafkens, J. A. et al. (2011). „Facilitating Job Retention for Chronically Ill Employees: Perspectives of Line Managers and Human Resource Managers”. *BMC Health Services Research*, 11, 104.

Inderscience. (2012). „An Exploratory Study on the Key Success Factors for Social Enterprises”. *International Journal of Revenue Management*, 6(3/4), 258–273.

IOSR Journal of Business and Management. (2020). „Democratic Governance in Social Enterprise”. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(6), Series 1.

Ko, W. W. & Liu, G. (2025). „Bricolage Strategies, Stakeholder Engagement, and the Geographic Expansion of Social Enterprises”. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(3).

Lyons, T. & Kickul, J. (2013). Lucrare citată în Taylor & Francis. (2024). „Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets”.

Mair, J. & Martí, I. (2006). Lucrare citată în ResearchGate. (2024). „Social Enterprise Success: An Extensive Analysis of Contributing Factors and Structures”.

Mikołajczak, P. (2018). Lucrare citată în ResearchGate. (2020). „Revenue Diversification or Revenue Concentration? Impact on Financial Health of Social Enterprises”.

Monzón, J. L. & Chaves, R. (2012). *The Social Economy in the European Union. Raport pentru Comitetul Economic și Social European*. Bruxelles: CIRIEC International.

Napathorn, C. (2024). „A Classification of Human Resource Management Bundles for the Inclusion of Vulnerable Workers”. Work. <https://doi.org/10.3233/WOR-230314>

Nicholls, A. (2021). Lucrare citată în Taylor & Francis. (2024). „Financing Social Enterprises Serving Base-of-the-Pyramid Markets”.

Pestoff, V. (2013). „The Role of Participatory Governance in the EMES Approach to Social Enterprise”. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 2(2), 48–60.

Schätzlein, L. et al. (2023). „Managing the External Financing Constraints of Social Enterprises”. *International Journal of Management Reviews*.

Tran, A. & Le, A. (2024). „Risk Preferences and Entrepreneurial Decision-Making: Evidence from Experimental Methods in Vietnam”. Sustainability, 16(11), 4392. <https://doi.org/10.3390/su16114392>

Van Gelderen, M. (2016). Lucrare citată în Entrepreneurial Autonomy and its Dynamics. Disponibil la: <https://www.researchgate.net/publication/299654315>

Yunus, M., Moingeon, B. & Lehmann-Ortega, L. (2010). „Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience”. Long Range Planning, 43(2–3), 308–325.

Rapoarte, barometre și surse instituționale

ADV România. (2021). Barometrul Economiei Sociale 2021 ADV România. Disponibil la: <https://alaturidevoi.ro/barometrul-economiei-sociale-in-romania/>

ADV România & AFIN IFN S.A. (2022). Barometrul economiei sociale din România – Teme speciale 2022. Disponibil la: <https://alaturidevoi.ro/wp-content/uploads/2022/10/Barometrul-economiei-sociale-din-Romania-2022.pdf>

ADV România, Social Finance Association, AFIN IFN S.A. & RISE România. (2023). Barometrul economiei sociale din România 2023. Disponibil la: <https://alaturidevoi.ro/barometrul-economiei-sociale-in-romania/>

AFIN. (2025). Sprijin major pentru economia socială. Disponibil la: <https://afin.org.ro>

Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă. Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale. ANOFM. Disponibil la: <https://www.anofm.ro/registrul-unic-de-evidenta-a-intreprinderilor-sociale/>

Comisia Europeană. (2021). Construirea unei economii în serviciul cetățenilor: un Plan de Acțiune pentru Economia Socială. COM(2021) 778 final. Bruxelles: Comisia Europeană. Disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52021DC0778>

Comisia Europeană. (2023). Social Economy: Commission Proposes Ways to Harness its Full Potential for Jobs, Innovation and Social Inclusion. Comunicat de presă, 13 iunie 2023.

Comisia Europeană. (2025). Eurobarometru special privind economia socială. Bruxelles: Comisia Europeană.

Comisia Europeană. (2026). Report on the Implementation of the Social Economy Action Plan. Bruxelles: Comisia Europeană.

Comisia Europeană, Direcția Generală Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune. Social Economy and Inclusive Entrepreneurship. Disponibil la: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship_en

Consiliul Uniunii Europene. (2023). Recomandarea Consiliului din 27 noiembrie 2023 privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială. Jurnalul Oficial al Uniunii Europene, C/2023/1344. Disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1344/oj>

Economica.net. (2025). Ministerul Muncii lucrează la Strategia Națională pentru Economia Socială.

European Innovation Council and SMEs Executive Agency. (2024). Study on Benchmarking the Socio-Economic Performance of the EU Social Economy. Bruxelles: Comisia Europeană.

Iftimoaei, C. & Gabor, V.-R. (2025). Barometrul Economiei Sociale din România – Ediția 2025. ADV România, Social Finance Association (SFA), AFIN IFN S.A., Rețeaua Română a Economiei Sociale (RISE România). Disponibil la: <https://alaturidevoi.ro/barometrul-economiei-sociale-in-romania/>

Impact Europe. (2025). Lucrare citată în OECD. (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. Paris: OECD Publishing.

International Labour Organization. (2022). Resolution Concerning Decent Work and the Social and Solidarity Economy. International Labour Conference, 110th Session.

Mazzei, M. & Steiner, A. (2021). Lucrare citată în OECD. (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. Paris: OECD Publishing.

Noya, A. (2015). „Social Entrepreneurship: Social Impact Measurement for Social Enterprises”. OECD Employment Policy Papers, 10.

OECD & Comisia Europeană. (2024). Measure, Manage and Maximise Your Impact. OECD / Comisia Europeană.

OECD & Comisia Europeană. (2025). Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. OECD Publishing.

OECD & European Commission. (2013). Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe. OECD Local Economic and Employment Development Papers, No. 2013/16. Paris: OECD Publishing.

OECD & European Union. (2025). Social Economy in Europe: Romania. Paris: OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). What is the Social and Solidarity Economy? A Review of Concepts. OECD Local Economic and Employment Development Papers, No. 2023/13. Paris: OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Business Support Initiatives for the Social Economy: Social Economy in Europe. Paris: OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). Institutional Arrangements Across Levels of Government: Social Economy in Europe. Paris: OECD Publishing.

StartupCafe. (2026). Înscrieri 2026: Microfinanțare și mentorat pentru idei românești de inovație socială.

Act normativ principal

Parlamentul României. (2015). Legea nr. 219/2015 privind economia socială. Actul normativ de bază care definește economia socială, întreprinderea socială și întreprinderea socială de inserție, precum și condițiile de atestare. Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 561 din 28 iulie 2015. Disponibil la: <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/170086>

Anexa 1. Glosar de termeni

Acompaniament — ansamblul măsurilor de sprijin acordate persoanelor din grupuri vulnerabile angajate într-o întreprindere socială de inserție: informare, consiliere, acces la formare profesională, adaptarea locului de muncă la capacitatea persoanei și accesibilizarea acestuia în funcție de nevoile ei.

AJOFM (Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă) — instituție publică, subordonată ANOFM, responsabilă la nivel județean cu atestarea întreprinderilor sociale, acordarea mărcii sociale și primirea rapoartelor anuale de activitate ale acestora, prin compartimentul dedicat economiei sociale.

ANOFM (Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă) — instituție publică aflată sub autoritatea Ministerului Muncii, care administrează la nivel național Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale și coordonează politicile de ocupare a forței de muncă, inclusiv cele dedicate economiei sociale.

Atestat de întreprindere socială — document eliberat de AJOFM, valabil 5 ani, care confirmă faptul că o persoană juridică respectă principiile și condițiile economiei sociale prevăzute de lege, condiție obligatorie pentru a putea utiliza titulatura de „întreprindere socială”.

Echitate salarială — principiu prevăzut de Legea nr. 219/2015, potrivit căruia raportul dintre cel mai mic și cel mai mare salariu dintr-o întreprindere socială nu poate depăși 1 la 8.

Economia socială — ansamblul activităților organizate independent de sectorul public, al căror scop este servirea interesului general, a intereselor unei colectivități și/sau a intereselor personale nepatrimoniale, prin creșterea gradului de ocupare a persoanelor din grupuri vulnerabile și/sau prin producerea și furnizarea de bunuri, servicii sau lucrări.

Efect de multiplicare — capacitatea unui model de afacere socială de succes de a fi preluat, adaptat și replicat de alți antreprenori sau în alte comunități, multiplicând astfel impactul social inițial.

Grup vulnerabil — categorie de persoane aflate în risc de excluziune socială sau de sărăcie, printre care: persoane cu dizabilități, șomeri de lungă durată, tineri NEETs, persoane fără adăpost, victime ale violenței domestice, persoane din sistemul de protecție a copilului, familii beneficiare de ajutor social și altele prevăzute de lege.

Întreprindere socială — orice persoană juridică de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, deține atestat de întreprindere socială și respectă principiile prevăzute de Legea nr. 219/2015 (prioritate acordată individului și obiectivelor sociale, distribuire limitată a profitului, echitate salarială etc.).

Întreprindere socială de inserție — întreprindere socială al cărei scop explicit este lupta împotriva excluziunii, discriminării și șomajului, prin inserția socioprofesională a persoanelor defavorizate; are obligația de a menține minimum 30% din personal din grupuri vulnerabile și de a le asigura măsuri de sprijinire.

Marcă socială — certificat care atestă statutul de întreprindere socială de inserție, valabil 3 ani, însoțit de un element vizual specific, obligatoriu de aplicat pe produsele, lucrările sau documentele care demonstrează prestarea unui serviciu.

NEETs (tineri NEETs) — acronim pentru „Not in Education, Employment or Training” — categorie de tineri (15-29 de ani) care nu sunt încadrați profesional și nici nu urmează o formă de educație sau formare.

Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale — registru public administrat de ANOFM, în care sunt înscrise toate întreprinderile sociale atestate din România, împreună cu rapoartele lor anuale de activitate și situațiile financiare.

Responsabilitate socială a achizițiilor publice — practică prin care autoritățile publice sau companiile private introduc, în cadrul procedurilor de achiziție, criterii sau clauze care favorizează colaborarea cu întreprinderi sociale, inclusiv rezervarea unor contracte exclusiv pentru întreprinderi sociale de inserție, conform Legii nr. 98/2016.

Marca „ADN social” (avatarul consumatorului social) — concept folosit pentru a descrie profilul consumatorului care susține constant întreprinderile sociale — motivat de empatie, solidaritate și nevoia de apartenență la o comunitate, dincolo de simpla achiziție de produse sau servicii.

Anexa 2. Legislația relevantă pentru economia socială pentru România și UE

Legislație națională

Legea nr. 219/2015 privind economia socială — actul normativ de bază, care definește economia socială, întreprinderea socială și întreprinderea socială de inserție, precum și condițiile de atestare.

<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/170086>

HG nr. 585/2016 — normele metodologice de aplicare a Legii nr. 219/2015 — detaliază procedura de atestare, criteriile de apartenență la grupul vulnerabil și raportarea anuală. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/181238>

HG nr. 876/2022 — modifică și completează normele metodologice (HG 585/2016), inclusiv procedura prin care autoritățile locale pot acorda facilități fiscale întreprinderilor sociale. <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/257546>

Legea nr. 227/2015 (Codul Fiscal), art. 456 și 464 — reglementează scutirile de la impozitul pe clădiri și teren pentru întreprinderile sociale de inserție.

<https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/171282>

Legea nr. 98/2016 privind achizițiile publice — permite autorităților contractante să rezerve contracte de achiziție publică pentru întreprinderi sociale de inserție (clauze sociale). <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/178667>

Legislație și politici europene

Planul de Acțiune pentru Economia Socială (COM(2021) 778 final) — documentul-cadru al Comisiei Europene, adoptat în decembrie 2021, cu peste 60 de acțiuni pentru dezvoltarea economiei sociale în perioada 2021-2030. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:52021DC0778>

Recomandarea Consiliului UE din 9 noiembrie 2023 — privind dezvoltarea condițiilor-cadru pentru economia socială, care încurajează statele membre să adopte strategii naționale dedicate. <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2023/1344/oj>

Regulamentul (UE) 2021/1057 — Fondul Social European Plus (FSE+) — cadrul de finanțare european prin care sunt susținute proiecte de incluziune și economie socială, precum proiectul „Rădăcini Sociale”. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=CELEX:32021R1057>

Alte surse citate în manual

ANOFM — Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale — registrul public în care sunt înscrise toate întreprinderile sociale atestate din România, împreună cu rapoartele lor anuale. <https://www.anofm.ro/registrul-unic-de-evidenta-a-intreprinderilor-sociale/>

ANOFM — Portal general — acces la legislație, proceduri de atestare și statistici actualizate privind economia socială, menționat explicit ca resursă în capitolul 7 al manualului. <https://www.anofm.ro/>

Comisia Europeană — Social economy and inclusive entrepreneurship (DG Ocuparea Forței de Muncă, Afaceri Sociale și Incluziune) — pagina Direcției Generale care coordonează politicile europene privind economia socială. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship_en

EMES International Research Network — rețea internațională de cercetare care a contribuit la conceptualizarea academică a economiei sociale și a întreprinderii sociale,. <https://emes.net>

Anexa 3. Întrebări și răspunsuri (Q&A) între membrii entităților grupului țintă și măsuri în economie socială

Prezenta anexă completează Manualul de bune practici în economia socială și reunește o serie de întrebări și răspunsuri rezultate din dialogul dintre membrii grupului-țintă al proiectului și reprezentanți ai unor întreprinderi sociale cu experiență. Scopul acesteia este de a oferi răspunsuri practice la cele mai frecvente întrebări care apar în etapa de înființare și dezvoltare a unei întreprinderi sociale, precum și de a sprijini antreprenorii sociali în identificarea unor soluții aplicabile provocărilor întâlnite în primul an de activitate.

Conținutul anexei valorifică experiențele, recomandările și exemplele concrete identificate pe parcursul implementării proiectului „Rădăcini Sociale: Dezvoltăm afaceri care contează”, evidențiind bune practici care și-au demonstrat utilitatea în activitatea întreprinderilor sociale. Aceste exemple pot fi adaptate și transferate în practică de către viitorii antreprenori sociali, în funcție de specificul organizației și al comunității în care își desfășoară activitatea.

Întrebările și răspunsurile sunt structurate în jurul principalelor teme de interes pentru antreprenorii sociali: demararea activității, provocările specifice primului an de funcționare, obligațiile de raportare, promovarea și comunicarea afacerii sociale, precum și dezvoltarea relațiilor cu beneficiarii, clienții și partenerii. Fiecare răspuns oferă recomandări practice și orientări bazate pe experiențe reale, cu scopul de a facilita luarea unor decizii informate și de a contribui la dezvoltarea unor întreprinderi sociale sustenabile și cu impact pozitiv în comunitate.

Această anexă își propune să fie un instrument de lucru util și accesibil, care să completeze informațiile prezentate în manual și să ofere antreprenorilor sociali și nu numai, repere practice pentru transformarea unei idei cu impact social într-o întreprindere viabilă, responsabilă și orientată către nevoile comunității.

Întrebare: Care este cea mai mare provocare a unui fondator de întreprindere socială în raport cu echipa sa?

Răspuns: Principala provocare este tranziția de la a lucra „în afacere” (ca expert tehnic sau executant) la a lucra „pentru afacere” (ca strateg). În economia socială, angajatorul poartă povara sustenabilității și a misiunii sociale, o presiune pe care angajații adesea nu o pot înțelege în totalitate. De aceea, angajatorul trebuie să învețe să delege sarcinile de rutină (proces de producție, administrare) către angajați, pentru a se concentra pe dezvoltarea strategică și pe impactul comunitar.



Sursă: Prelucrare proprie prin programul Notebook LM

Întrebare: Care sunt primele priorități după înființarea întreprinderii sociale?

Răspuns: Imediat după înființare, cea mai importantă prioritate este să te asiguri că modelul tău de business servește unei **nevoi sociale reale**, validate în comunitate, și nu doar unei idei teoretice. O altă prioritate esențială este **asigurarea propriei sustenabilități economice**. Folosind metafora măștii de oxigen din avion, un antreprenor social trebuie să se „salveze” mai întâi pe sine (să asigure profitul afacerii) pentru a avea resursele necesare să îi salveze și pe ceilalți.

De asemenea, este vital să gândești strategic pe termen lung. În loc de planuri limitate la perioada de finanțare (2-3 ani), îndrăznește să construiești o viziune pentru minim

5-10 ani, care să includă și etape de stagnare. În faza de debut, concentrarea trebuie să fie pe găsirea ecuației corecte între produs, piață și preț, astfel încât primul an să fie cel în care afacerea devine profitabilă. Recomandăm consultarea unui specialist în management pentru a calibra corect potențialul companiei încă din primele luni.

Întrebare: Cum pot optimiza timpul meu ca angajator fără a afecta echipa?

Răspuns: Se recomandă aplicarea unei structuri de tip **10/80/10**: 10% din timp pentru definirea viziunii cu echipa, 80% lăsat în sarcina angajaților pentru execuție și ultimele 10% pentru controlul calității și adăugarea elementului definitoriu al afacerii. Antreprenorul social, în acest context, este „cea mai scumpă resursă” a firmei; dacă acesta face sarcini care nu aduc valoare adăugată (cum ar fi logistica simplă), afacerea stagnează.

Întrebare: Cum putem asigura egalitatea de șanse prin activitățile noastre economice?

Răspuns: O întreprindere socială promovează egalitatea prin **crearea de contexte de învățare și acces** pentru grupuri vulnerabile. Un exemplu concret ar putea fi organizarea de cursuri sau seminarii (de robotică, de exemplu) în comunități rurale izolate, unde copiii nu au resursele financiare sau logistice pentru a accesa educația tehnologică de la oraș. Așadar, ne concentrăm pe eliminarea barierelor de cost și distanță și astfel se oferă șanse egale de dezvoltare tuturor tinerilor, indiferent de grupul din care fac parte sau de mediul de proveniență.

Întrebare: Cum influențează valorile de etică și nediscriminare succesul afacerii?

Răspuns: Succesul în economia socială este legat de **integritate și generozitate**. Tratarea corectă a angajaților și a clienților, oferirea de prețuri corecte și investiția în comunitatea locală creează un ecosistem de încredere. Atunci când comunitatea crește prin acțiunile tale nediscriminatorii, și puterea de cumpărare și susținerea pentru afacerea ta cresc natural.

Întrebare: Cum putem face produsele sau serviciile noastre mai accesibile pentru comunitate?

Răspuns: Accesibilitatea nu se referă doar la preț, ci și la **adaptarea produsului la nevoile sociale**. De exemplu, o întreprindere socială poate folosi materiale **100% reciclate** pentru a reduce impactul asupra mediului sau poate crea produse conexe (ex: produse dietetice sau proteice) pentru a servi nișe de clienți cu nevoi specifice de sănătate. De asemenea, oferirea de ateliere gratuite pentru copii în spații publice crește vizibilitatea și accesul la valorile brandului social.

Întrebare: Există o metodă de sprijin reciproc între antreprenorii sociali care să promoveze egalitatea în piață?

Răspuns: Da, prin mecanismul de „**promovare încrucișată**” (de ex: distribuire & recoandare în mediul digital între paginile partenerilor sociali). Această solidaritate ajută micile afaceri sociale să devină vizibile în fața marilor corporații, asigurând o competiție mai echitabilă. Networking-ul cu oameni care împărtășesc aceleași valori oferă suportul strategic necesar pentru a depăși chiar și perioadele de criză.

Întrebare: Este permisă angajarea temporară a persoanelor suplimentare în perioadele de vârf?

Răspuns: Da, este chiar recomandat pentru a evita burnout-ul echipei de bază, mai ales în sectoare dinamice precum Horeca. Totuși, din punct de vedere strategic, aceste angajări trebuie gestionate atent pentru a nu suprasolicita financiar întreprinderea în perioadele reci, menținând un **fond de rezervă** care să acopere salariile pentru 2-3 luni.

Întrebare: Este necesară încheierea unui contract formal pentru comenzile de producție (ex. broderie, obiecte handmade), sau este suficientă factura?

Răspuns: Pentru comenzi mici sau fără specificații personalizate, factura poate fi suficientă, însă pentru comenzi mai mari sau clienți noi, **încheierea unui contract sau a unei note de comandă este imperios necesară**. Contractul stabilește clar prețul, timpul de procesare și condițiile de vânzare, oferind protecție juridică

antreprenorului în cazul în care clientul se răzgândește. Este o abordare sănătoasă care întărește relația profesională și previne pierderile de resurse.

Întrebare: Dacă prin proiect mi-am asumat un număr fix de angajați (ex. 5 persoane), pot angaja temporar o persoană suplimentară?

Răspuns: Da, orice angajare peste numărul asumat prin proiect este la latitudinea antreprenorului.

Întrebare: Cum pot gestiona perioadele cu venituri scăzute sau cheltuielile imprevizibile?

Răspuns: O bună practică este **crearea unei rezerve de bani (plasă de siguranță)** care să acopere câteva luni de salarii. O strategie concretă utilizată de antreprenori de succes este deschiderea unui cont separat în care să se vireze automat un procent (ex. 10%) din toate încasările curente pentru a asigura plățile în perioadele critice (ex. iarna pentru afacerile sezoniere).

Întrebare: Cum ar trebui bugetat timpul și banii pentru situații neprevăzute în cadrul unei întreprinderi sociale?

Răspuns: Într-o întreprindere socială, timpul și resursele financiare trebuie planificate astfel încât să permită gestionarea situațiilor neprevăzute fără a compromite îndeplinirea misiunii sociale. Dacă experiența arată că o parte semnificativă din activitatea zilnică este dedicată rezolvării unor probleme neplanificate, acest timp ar trebui inclus în mod realist în planificarea operațională.

În același timp, este recomandată alocarea unui buget pentru cheltuieli neprevăzute, pe baza experienței anterioare și a unei planificări financiare prudente. Antreprenorii sociali trebuie să ia permanent în considerare atât resursele de timp, cât și cele financiare necesare pentru desfășurarea activităților și atingerea misiunii sociale, astfel încât intervențiile neprevăzute să nu afecteze impactul social urmărit sau continuitatea serviciilor oferite beneficiarilor.

Întrebare: Cum se pot susține reciproc întreprinderile sociale din aceeași comunitate?

Răspuns: Susținerea poate fi simplă și fără costuri: prin **interacțiunea pe rețelele sociale** (like, share, comentarii la postările colegilor). O altă metodă eficientă este promovarea încrucișată, unde organizațiile centrale (institute sau fundații) fac postări dedicate fiecărei întreprinderi sociale în parte pentru a le crește vizibilitatea.

Întrebare: Cum pot evita dependența de un singur client sau de un singur sezon?

Răspuns: Diversificarea este cheia. Antreprenorii sunt încurajați să identifice **produse sau servicii „artificiu”** care să fie atractive în afara sezonului principal (ex. torturi personalizate sau produse dietetice pentru a compensa perioadele fără evenimente mari).

Întrebare: Cum se stabilește un plan de activitate realist?

Răspuns: Un plan de activitate realist se bazează pe **ținte măsurabile** în dreptul clienților, încasărilor și costurilor. Este esențial să faci o distincție clară între preț și cost pentru a eficientiza fluxurile de producție încă de la început. Planul nu trebuie să fie rigid; în primul an, strategia principală ar trebui să fie orientată către găsirea profitului, nu neapărat către scalarea agresivă.

O recomandare practică este să eviți capcana de a lucra exclusiv **„în afacere”** (ca executant tehnic). Planul de activitate trebuie să prevadă momente clare în care delegi sarcinile de rutină către angajați, pentru a putea lucra **„pentru afacere”** (strategie, contracte, relații cu clienții). De exemplu, dacă ai un atelier de patiserie, planul tău trebuie să reflecte momentul în care faci un pas lateral din bucătărie pentru a te ocupa de extinderea pieței. Reține că legislația privind indicatorii de proiect poate impune anumite praguri minime, deci verifică mereu contractul de finanțare.

Întrebare: Cum se urmăresc indicatorii de performanță atunci când gestionezi o finanțare oferită în cadrul unui proiect?

Răspuns: Indicatorii de performanță trebuie urmăriți pe două planuri: **indicatorii de proiect** (asumați prin contractul de finanțare) și **indicatorii de business** (esențiali pentru profitabilitate). Indicatorii de proiect (număr de angajați, achiziții finalizate)

trebuie monitorizați până la ultimul raport de sustenabilitate. Pentru performanța afacerii, urmărește zilnic fluxul de numerar (cash-flow) și capacitatea de a genera venituri recurente.

O metodă eficientă este organizarea unor sesiuni periodice de revizuire a obiectivelor. Întreabă-te constant: „Unde suntem față de ce ne-am propus?” și „Avem toate documentele necesare pentru a bifa acest obiectiv?”. Folosirea unor instrumente simple de monitorizare te va ajuta să nu fii surprins de verificările finale. Deoarece cerințele de raportare pot fi modificate de autorități, asigură-te că ești la curent cu ultimele ghiduri oficiale.

Întrebare: Cum se face comunicarea în contextul antreprenoriatului social?

Răspuns: Comunicarea în economia socială trebuie să se concentreze pe **construirea unei comunități** în jurul produsului sau serviciului tău, nu doar pe simpla vânzare. Oamenii nu mai vor să urmărească simple pagini de business, ci vor să vadă valoarea pe care o aduci societății. Fii transparent și povestește despre impactul social pe care îl generezi: de exemplu, cum cursurile tale de robotică oferă un cadru de învățare copiilor din zone izolate.

O strategie excelentă este **investiția în comunitatea locală**. Dacă investești energie în creșterea nivelului de educație sau a bunăstării celor din jur, aceștia se vor aduna în jurul afacerii tale, devenind clienți fideli. Comunicarea trebuie să fie umană, onestă și orientată spre soluționarea nevoilor comunității, transformând afacerea într-un punct de referință local.

Întrebare: Cum se face o strategie de marketing de calitate?

Răspuns: O strategie de marketing de calitate în acest sector îmbină **storytelling-ul** cu solidaritatea antreprenorială. Folosește mecanismul de „**leapsa**” sau **promovarea încrucișată**: oferă like-uri, share-uri și comentarii paginilor colegilor antreprenori sociali pentru a crește vizibilitatea reciprocă în mediul online. Această susținere colectivă creează un ecosistem puternic care atrage atenția clienților.

Identifică nișe specifice, cum ar fi produsele **B2B din materiale reciclate** pentru corporații, care oferă o poveste sustenabilă pe care companiile mari sunt dornice să

o cumpere. De asemenea, nu te baza pe un singur canal; diversifică ofertele, creând „artificii” comerciale pentru perioadele moarte, cum ar fi torturile dietetice sau proteice în cofetării. Reține că o strategie de marketing eficientă se bazează pe date; utilizează instrumente moderne (precum inteligența artificială) pentru a anticipa trendurile și nevoile viitoare ale clienților tăi.

Întrebare: Care sunt elementele-cheie ale unei comunicări eficiente cu consumatorii unei întreprinderi sociale?

Răspuns: O comunicare eficientă trebuie să evidențieze atât valoarea produselor sau serviciilor oferite, cât și impactul social pe care îl generează activitatea întreprinderii. Pentru a putea bifa trei aspecte importante, experții în economie socială fac câteva recomandări în ce privesc următoarele trei puncte:

- **Transparența și autenticitatea.** Explicați în mod clar cum contribuie activitatea întreprinderii la îndeplinirea misiunii sale sociale. Consumatorii apreciază informațiile sincere despre modul în care sunt create produsele sau serviciile, cine sunt persoanele sprijinite prin activitatea organizației și ce schimbări pozitive produce aceasta în comunitate.
 - **Poveștile care creează conexiuni.** Oamenii sunt mai receptivi atunci când înțeleg povestea din spatele unei afaceri sociale. Prezentați experiențe reale, exemple de impact și parcursul beneficiarilor, cu respectarea confidențialității și a demnității acestora. Un ambalaj personalizat, un mesaj autentic sau o poveste bine spusă pot consolida relația cu clienții și pot diferenția întreprinderea pe piață.
 - **Calitatea produselor și orientarea către nevoile pieței.** Impactul social este un avantaj important, însă nu poate înlocui calitatea. Produsele și serviciile trebuie să răspundă cerințelor consumatorilor în ceea ce privește utilitatea, designul, prețul și calitatea. Clienții aleg să revină atunci când beneficiază de produse competitive, iar impactul social devine un motiv suplimentar pentru a susține întreprinderea.
-

Anexa 4. Lista resurselor și a link-urilor utile

Resurse instituționale și statistice

ANOFM – Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale

<https://www.anofm.ro/registrul-unic-de-evidenta-a-intreprinderilor-sociale/>

Comisia Europeană – Social Economy and Inclusive Entrepreneurship

https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/eu-employment-policies/social-economy-and-inclusive-entrepreneurship_en

EU Social Economy Gateway

<https://social-economy-gateway.ec.europa.eu>

OECD – Social and Solidarity Economy

<https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/>

EISMEA – Social Economy

https://eisma.ec.europa.eu/social-economy_en

EMES International Research Network

<https://emes.net>

EntreComp – The Entrepreneurship Competence Framework

https://joint-research-centre.ec.europa.eu/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework_en

SEntreComp – Entrepreneurial Competences for Social Entrepreneurs Based on EntreComp

https://www.scienpress.com/journal_focus.asp?main_id=57&Sub_id=IV&Issue=1958840

Social Value International

<https://www.socialvalueint.org>

IRIS+ System – Global Impact Investing Network

<https://iris.thegiin.org>

Anexa 5. Profiluri complete ale afacerilor sociale participante în proiect - date de contact și domenii activitate

Denumire firmă	Email	Domeniu de activitate
Image Upscale S.R.L.	alexandru1daniel@gmail.com	Producție cinematografică, video și de programe de televiziune
Progressio Social S.R.L.	milica_adryana@yahoo.ca	Alte forme de învățământ
Armonia Gustului - Catering Havârna S.R.L.	baciu.catalina73@gmail.com	Alte servicii de alimentație
Atelier Home's S.R.L.	adrianbogdan72@gmail.com	Fabricarea de construcții metalice și părți componente ale structurilor metalice
Ionaoriunde S.R.L.	beniamin.iona@gmail.com	Baruri și alte activități de servire a băuturilor
Străteni Finisaje S.R.L.	abelgrosu@yahoo.com	Lucrări de ipsoserie
Ilie Bucătarul S.R.L.	knicu06@yahoo.com	Activități de alimentație (catering) pentru evenimente
Happy Thinkers S.R.L.	salomeeamitu.soa@gmail.com	Alte forme de învățământ
TGP Sweets S.R.L.	geanina.prisacariu@yahoo.com	Fabricarea pâinii; fabricarea prăjiturilor și a produselor proaspete de patiserie
Oleacă de Moldova S.R.L.	sadiciirina@yahoo.com	Restaurante
Hair Touch Studio S.R.L.	manuel.strugariuxerox@gmail.com	Activități de coafură și frizerie
Suc de Măr S.R.L.	miliciocan@yahoo.com	Fabricarea sucurilor de fructe și legume
Evenimente cu Suflet din Bucovina S.R.L.	vasile75svro@yahoo.com	Organizarea de expoziții, târguri și congrese
Elite Flowers&Plants S.R.L.	nicoproficorporation@gmail.com	Comerț cu amănuntul al altor bunuri noi
Oaza Taina Vie S.R.L.	dragos.visual@gmail.com	Activități fotografice
Vyra Premium S.R.L.	micromvg1@gmail.com	Fabricarea de mobilă pentru bucătării
Michiu Studio S.R.L.	michiu.dg@yahoo.com	Activități ale agențiilor de publicitate
Live FM S.R.L.	florin.milici@gmail.com	Alte activități suport pentru interpretare artistică
Kineticplus S.R.L.	soigandiana@yahoo.com	Activități de fizioterapie
La Meli S.R.L.	danamelaniarusu@gmail.com	Fabricarea săpunurilor, detergenților și a produselor de întreținere
Ligii Atelier S.R.L.	bndligia@gmail.com	Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte

Radacina Verde S.R.L.	dana.uriciucsd@gmail.com	Fabricarea altor produse din lemn; fabricarea articolelor din plută, paie și din alte materiale vegetale împletite
Salon AnytaStyle Hair&Therapy S.R.L.	vamanamaria10@gmail.com	Activități de coafură și frizerie
Camping Botușel S.R.L.	gratiela_smi@yahoo.com	Parcuri pentru rulote, campinguri și tabere
Erin Coffee S.R.L.	lulu_ordinschi@yahoo.com	Restaurante
Vloti Retreat S.R.L.	nacu.valentin08@gmail.com	Facilități de cazare pentru vacanțe și perioade de scurtă durată
Art by Vir S.R.L.	virginiaatomei@yahoo.com	Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte prin tricotare sau croșetare
Căsuțele de sub Codru S.R.L.	tina22vali@yahoo.it	Facilități de cazare pentru vacanțe și perioade de scurtă durată
Matei Căldăruș Studio S.R.L.	mateicaldarus@gmail.com	Fabricarea articolelor de îmbrăcăminte prin tricotare sau croșetare
Grija de Acasă S.R.L.	nutynuta45@gmail.com	Activități de asistență socială, fără cazare, pentru bătrâni și pentru persoane cu dizabilități aflate în incapacitate de a se îngriji singure
Davina Space S.R.L.	ursanilinca43@gmail.com	Lucrări de tâmplărie și dulgherie
Verde Rural Lozna S.R.L.	sabina_grosu@icloud.com	Activități de întreținere peisagistică
Social Romwood S.R.L.	ioan.mit@yahoo.com	Prelucrarea și finisarea lemnului

**Manualul de bune practici
pentru dezvoltarea și
implementarea economiei
sociale** este conceput
ca un instrument de suport
pentru persoanele și
organizațiile care urmăresc
transformarea unei idei
cu impact social într-o
întreprindere sustenabilă,
bine organizată și adaptată
nevoilor comunității.

Proiect co-finanțat din Fondul Social European prin
„Programul Incluziune și Demnitate Socială 2021-2027”
Prioritate: P03. Protejarea dreptului la demnitate socială
Acțiunea 3.2 Economie socială în mediul rural (FSE+)

Titlu Proiect:

„Rădăcini Sociale: Dezvoltăm Afaceri care Contează”

Cod proiect SMIS: 316550

Editorul materialului: Fundația Star of Hope România

Data publicării: iulie 2026

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