

UNITATEA DE ÎNVĂȚARE I

ÎNTEPRINDEREA SOCIALĂ ȘI DEMERSUL STRATEGIC PENTRU ASIGURAREA PERENITĂȚII SALE

I.1. Economie socială și întreprindere socială

I.2. Reglementări legale și norme de aplicare. Obținerea atestatului de întreprindere socială

I.3. Misiunea, viziunea și strategia întreprinderii

Durata: 10 ore

Inegalitățile și șomajul persistent, care au afectat și afectează în special grupurile vulnerabile, s-au impus în prim planul priorităților politice în termeni nu numai de justiție socială, ci și de creștere economică. Întreprinderile sociale reprezintă de mult timp agenți ai creșterii incluzive și au făcut proba unei reziliențe excepționale în fața adversității economice. Prin însăși concepția lor, întreprinderile sociale abordează problemele socio-economice într-un mod inovator și implică cetățenii astfel încât să devină ei înșiși parte a soluției.

Un studiu realizat în anul 2015, în peste o mie de întreprinderi sociale din 9 țări (proiect Seforis, la care a participat și programul LEED al OCDE), a dezvăluit o cifră de afaceri mai mari de 6,06 miliarde de euro, furnizarea de servicii și produse pentru 871 de milioane de beneficiari, cu locuri de muncă (în special pentru persoanele cu dizabilități sau cu migrant) în creștere cu aproximativ jumătate de milion oameni, precum și cu angajarea a aproximativ 5,5 milioane de salariați.

I.1. ECONOMIE SOCIALĂ ȘI ÎNTEPRINDERE SOCIALĂ

I.1.1. ECONOMIA SOCIALĂ

Economia socială este înțeleasă în mod tradițional ca un „al treilea sector”, distinct de autoritățile publice și companiile private cu scop lucrativ (Defourny și colab., 1999). Cea mai corectă poziționare este însă oferită printr-o dublă segmentare a tipologiei întreprinderilor, în care primul criteriu îl reprezintă proprietatea capitalului utilizat, iar cel de-al doilea, operat la nivelul proprietății private, cel al vocației lor, care are un caracter preponderent social.

Economia socială constituie, din această perspectivă, un ansamblu vast și eterogen de organizații ce operează în mai multe domenii (sănătate, educație, cultură etc.) și care nu se recunosc neapărat ca fiind „ale economiei sociale”. Din punct de vedere legal, economia socială poate fi privită ca ansamblul asociațiilor, fundațiilor, cooperativelor și caselor de ajutor reciproc etc.

Această abordare juridico-instituțională este adesea însoțită de principii normative. În anul 1980, actori din economia socială din mai multe țări dezvoltate ale Uniunii Europene au întocmit o cartă a economiei sociale, care conține șapte astfel de principii:

- 1) luarea democratică a deciziilor;
- 2) responsabilitatea tuturor membrilor;
- 3) încrederea și considerația în relațiile sociale interne;
- 4) egalitatea de șanse;
- 5) partajarea echitabilă sau reinvestirea profiturilor;

- 6) serviciul pentru oameni/colectivitate ca finalitate principală;
- 7) contribuția la edificarea unei societăți mai armonioase.

În anul 1990 au fost adăugate încă patru principii, unele reformulate, care au adus lămuriri, au focalizat mai bine sectorul de economie socială și i-au identificat mai bine sfera de cuprindere, respectiv:

- 8) scopul: servicii acordate membrilor, comunității sau societății, mai degrabă decât profitul;
- 9) autonomia conducerii, principiu utilizat pentru a a diferenția inițiativele economiei sociale de cele ale autorităților publice;
- 10) procesul decizional democratic, care subliniază aplicabilitatea modelului de luare a deciziilor „un singur om, o singură voce”, așa cum s-a aplicat de mult timp în cooperative și asociații;
- 11) primatul oamenilor și al muncii față de repartizarea de beneficii, care sugerează că, dacă există o distribuție a rezultatelor către membri, aceasta este limitată și nu respectă o logică de remunerare maximă a capitalului.

În multe țări europene se folosește și conceptul de „economie solidară”, pentru a desemna realități relativ similare. În Franța, de exemplu, economia socială este asociată „noilor” inițiative, care privilegiază adoptarea de valori, comparativ cu cea de statut, față de structurile „tradiționale” (cooperative și societăți mutuale), pentru care se utilizează conceptul de „economie solidară”. Alte diferențe sesizabile nu mai există.

I.1.2. ÎNTEPRINDEREA SOCIALĂ

I.1.2.1. Definirea conceptului și caracteristicile întreprinderii sociale

Conceptul de întreprindere socială a apărut la începutul anilor 1990 în Statele Unite și în Italia. În Statele Unite, acesta a găsit un prim ecou semnificativ la începutul anilor 1990, prin intermediul școlilor de afaceri ale unor universități de renume, precum Harvard, și al fundațiilor care au decis să promoveze antreprenoriatul social individual sau colectiv. Obiectivul initial a fost acela de a găsi o sursă suficientă de finanțare pentru a realiza acțiuni de preservare a mediului etc.

În Italia, la începutul anilor 1990, parlamentul a adoptat o lege care a recunoscut statutul de cooperativă socială. Acest text a stimulat dezvoltarea mișcării de tip cooperativist, în special prin acțiuni care au vizat inserția persoanelor marginalizate pe piața muncii. Conceptul acestor cooperative sociale italiene s-a răspândit apoi în întreaga Europă.

O întreprindere socială (sau „solidară”) este o entitate economică al cărei obiectiv este acela de a genera un beneficiu social sau de mediu pentru a finanța integral sau parțial activitatea proprie. Acesta diferă de o întreprindere tradițională prin faptul că își reinvestește profiturile pentru a-și urmări „misiunea” socială sau de mediu, asigurându-și totodată viabilitatea financiară. Multe întreprinderi sociale sunt organizate sub formă de cooperative, de societăți mutuale, de asociații sau fundații.

În anul 2011, urmare a evoluției acestor structuri în multe țări europene și din America de Nord, **Comisia Europeană a propus o definiție a întreprinderii sociale, care se articulează în jurul a trei elemente:**

- **obiectivul principal, care vizează concentrarea cu prioritate spre impactul social, și apoi obținerea de profit pentru proprietarii sau partenerii săi;**
- **operarea pe piață de o manieră antreprenorială, prin vânzarea de produse și servicii și folosirea excedentelor (profiturilor) în principal în scopuri sociale;**
- **un management responsabil și transparent, în special prin asocierea angajaților, a clienților și a părților interesate afectate de activitățile sale economice.**

La nivel european, principalul efort de conceptualizare a întreprinderii sociale vine de la o rețea de centre de cercetători independenți denumită „EMES” (printre care Centrul pentru economie socială de la Universitatea din Liege și Centrul interdisciplinar de Cercetare a Muncii, de Stat și Societate (CIRTES) ale Universității Catolice din Louvain). Observând diverse inițiative de antreprenoriat social în cadrul Uniunii Europene și în restul lumii,

EMES a reușit să identifice nouă caracteristici principale care se regăsesc în întregime sau parțial în fiecare întreprindere socială. Ele sunt împărțite în trei componente:

- dimensiunea economică,
- dimensiunea socială,
- managerială (structura guvernantei).

În ceea ce privește dimensiunea economică, aici sunt inventariate trei caracteristici prin care întreprinderea socială își demonstrează apropierea de modelul antreprenorial tradițional:

1. Producția continuă de bunuri și/sau furnizarea continuă de servicii constituie activitatea principală a întreprinderii sociale;
2. Antreprenorul social își asumă un nivel semnificativ al riscurilor economice. Viabilitatea sa financiară depinde de eforturile salariaților săi;
3. Deși poate face apel, de asemenea, la resurse nemonetare și la voluntari, activitatea întreprinderii sociale se bazează pe un nivel minim de salariați remunerați.

Alte trei caracteristici sunt identificate în cadrul dimensiunii sociale, care individualizează decisiv acest tip de întreprindere:

1. Unul dintre obiectivele principale ale întreprinderii sociale este serviciul pentru public sau pentru un grup specific de persoane.
2. Întreprinderea socială este rodul unei dinamici colective, inițiată de membrii unui grup sau de o comunitate care împărtășește o nevoie sau un obiectiv precis.
3. Beneficiile obținute de întreprinderea socială nu sunt (modelul asociativ) sau sunt doar într-un mod limitat (model cooperativ) redistribuite către membrii acesteia, ci sunt reinvestite în dezvoltarea activității economice și a obiectivului social care o susține.

Elemente specifice importante se regăsesc și în domeniul managerial al întreprinderii sociale, îndeosebi la structura guvernantei, cum ar fi:

1. Întreprinderea socială aparține fondatorului sau fondatorilor săi și se bucură de un grad ridicat de autonomie. Ea nu este condusă nici direct, nici indirect de guvern/putere publică sau de organizație terță privată.
2. Puterea decizională în cadrul întreprinderii sociale nu se bazează pe proprietatea asupra capitalului, dar este împărțită în mod echitabil între membrii săi conform principiului „un membru, un singur vot”.
3. Întreprinderea socială promovează reprezentarea și participarea democratică a utilizatorilor sau clienților săi în procesul de luare a deciziilor.

I.1.2.2. Modele tip de întreprindere socială

Conform rețelei EMES, prezența mai mult sau mai puțin marcantă a uneia sau alteia dintre aceste caracteristici face posibilă distingerea mai multor modele tipice de întreprindere socială.

1. *Modelul antreprenorial asociativ*. În esență, acesta include cu precădere asociațiile care urmăresc interesul general și dezvoltă o activitate comercială pentru a susține această misiune socială. Producția economică sau serviciul prestat poate fi direct legată de misiunea socială fixată, dar și complet deconectată, cu scopul unic de a genera profituri pentru a fi reinvestite în acest obiectiv. În practică, acest model poate fi, de exemplu, regăsit în cluburile de agrement care lucrează pentru îmbunătățirea coeziunii sociale în cartierele defavorizate social.

2. *Modelul ”cooperativă socială”*. Luând forma tradițională a societăților cooperatiste (cooperative), întreprinderile sociale bazate pe acest model desfășoară activități care depășesc interesul reciproc al membrilor lor. Acestea din urmă combină acest interes cu urmărirea interesului întregii populații sau a unuia sau mai multor grupuri țintă specifice. Aceste întreprinderi sociale pot, de exemplu, să ia forma unor societăți

cooperative agricole gestionate în comun de producători și consumatori, pentru a promova dezvoltarea unor canale scurte de distribuție.

3. *Modelul « social business » (afacere socială)*. Acest model de întreprindere socială include un ansamblu de întreprinderi comerciale ghidate de o misiune socială. Conceptul de „responsabilitate societală a întreprinderii” (RSI) este strâns legat de acest model. Cu toate acestea, pentru a fi considerată efectiv o întreprindere socială, misiunea socială trebuie să aibă întotdeauna prioritate în ceea ce privește căutarea profitului și redistribuirea lui pentru a evita o formă de „spălare socială”. Această creație cu valoare mixtă, atât economică, cât și socială, este adesea rezultatul întreprinderilor mici și mijlocii (IMM-uri), mai puțin suspectate de abatere de la misiunea socială fixată decât marile multinaționalele.

4. *Modelul “întreprindere socială parapublică”*. În contextul restricțiilor bugetare, al nevoilor sociale în creștere și al dezvoltării unui model managerial de tip privat în cadrul acestora, autoritățile publice recurg din ce în ce mai mult la externalizare pentru a-și îndeplini misiunea lor de interes general. Aceste întreprinderi sociale, un fel de „spin-off”-uri din sectorul public, conservă, prin urmare, o legătură puternică cu acesta din urmă, beneficiind totodată de o mare autonomie pentru a inova în furnizarea de servicii. Ele pot, de exemplu, să ia forma unei societăți de locuințe sociale sau de agenții publice autonome.

I.2. REGLEMENTĂRI LEGALE ȘI NORME DE APLICARE

Sectorul economiei sociale a fost destul de prezent în cadrul societății românești moderne aproximativ din aceeași perioadă în care acesta a apărut în Europa. Diversitatea formelor sale de organizare s-a manifestat continuu, dar interesul său la nivel european a apărut în situația în care unele probleme sociale noi au devenit tot dificil de rezolvat într-o epocă a globalizării, a manifestării puterii corporațiilor internaționale. Cerințele unei dezvoltări durabile, prin care să se manifeste grijă față de mediu, au contribuit și ele la îndreptarea atenției către economia socială și către întreprinderea socială, acestea din urmă fiind receptate ca instrumente de acțiune principale în rezolvarea noilor probleme etice și economice cu care se confruntă întreaga lume.

I.2.1. REGLEMENTĂRILE LEGALE PRIVIND ECONOMIA SOCIALĂ ÎN ROMÂNIA

Eforturile Uniunii Europene de promovare și dezvoltare a economiei sociale au avut ecou în toate țările europene, care și-au reînnoit propriul cadru legislativ și organizatoric de o manieră unitară, astfel încât acest sector să se dezvolte mai bine și să-și atingă obiectivele. În țara noastră, Legea Nr. 219 din 23 iulie 2015 reglementează domeniul economiei sociale, condițiile de atestare, de către autoritățile publice, a întreprinderilor sociale și a întreprinderilor sociale de inserție, stabilind măsurile de promovare și de sprijinire a economiei sociale.

I.2.1.1. Economia socială

Conform acestei legi, 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.

Economia socială are la bază inițiativa privată, voluntară și solidară, cu un grad ridicat de autonomie și responsabilitate, precum și distribuirea limitată a profitului către asociați. În sensul acestei legi, întreprinderile sociale pot fi:

- societățile cooperative de gradul I, care funcționează în baza Legii nr. 1/2005 privind organizarea și funcționarea cooperației, republicată;

- cooperativele de credit, care funcționează în baza Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 99/2006 privind instituțiile de credit și adecvarea capitalului, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 227/2007, cu modificările și completările ulterioare;

- asociațiile și fundațiile, care funcționează în baza Ordonanței Guvernului nr. 26/2000 cu privire la asociații și fundații, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 246/2005, cu modificările și completările ulterioare;

- casele de ajutor reciproc ale salariaților, care funcționează în baza Legii nr. 122/1996 privind regimul juridic al caselor de ajutor reciproc ale salariaților și al uniunilor acestora, republicată;

- casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, care sunt înființate și funcționează în baza Legii nr. 540/2002 privind casele de ajutor reciproc ale pensionarilor, cu modificările și completările ulterioare;

- societățile agricole, care funcționează în baza Legii nr. 36/1991 privind societățile agricole și alte forme de asociere în agricultură, cu modificările ulterioare;

- orice alte categorii de persoane juridice care respectă, conform actelor legale de înființare și organizare, cumulativ, definiția și principiile economiei sociale prevăzute în Legea Nr. 219 din 23 iulie 2015.

- pot fi întreprinderi sociale federațiile și uniunile persoanelor juridice prevăzute la alineatul (1).

Legea nr. 219 menționează că economia socială se bazează pe următoarele principii:

a) prioritate acordată individului și obiectivelor sociale față de creșterea profitului;

b) solidaritate și responsabilitate colectivă;

c) convergența dintre interesele membrilor asociați și interesul general și/sau interesele unei colectivități;

d) control democratic al membrilor, exercitat asupra activităților desfășurate;

e) caracter voluntar și liber al asocierii în formele de organizare specifice domeniului economiei sociale;

f) personalitate juridică distinctă, autonomie de gestiune și independență față de autoritățile publice;

g) alocarea celei mai mari părți a profitului/excedentului financiar pentru atingerea obiectivelor de interes general, ale unei colectivități sau în interesul personal nepatrimonial al membrilor.

Economia socială contribuie la dezvoltarea comunităților locale, crearea de locuri de muncă, implicarea persoanelor aparținând grupului vulnerabil, prevăzut de prezenta lege, în activități cu caracter social și/sau activități economice, facilitând accesul acestora la resursele și serviciile comunității. Ea are următoarele obiective:

a) consolidarea coeziunii economice și sociale;

b) ocuparea forței de muncă;

c) dezvoltarea serviciilor sociale.

Îndeplinirea obiectivelor prevăzute, se realizează, în principal, prin următoarele activități de interes general:

a) producerea de bunuri, prestarea de servicii și/sau execuția de lucrări care contribuie la bunăstarea comunității sau a membrilor acesteia;

b) promovarea, cu prioritate, a unor activități care pot genera sau asigura locuri de muncă pentru încadrarea persoanelor aparținând grupului vulnerabil;

c) dezvoltarea unor programe de formare profesională dedicate persoanelor din grupul vulnerabil;

d) dezvoltarea serviciilor sociale pentru creșterea capacității de inserție pe piața muncii a persoanelor din grupul vulnerabil.

În sensul legii, expresiile de mai jos au următoarele semnificații:

a) activitate de interes general - orice activitate din domeniul economic, cultural-artistic, social, educațional, științific, al sănătății, sportului, locuirii, protecției mediului, menținerii tradițiilor, al cărei scop final este îndeplinirea obiectivelor prevăzute la art. 5 alin. (2);

b) activitate cu caracter social - activitate care urmărește interesul general, în realizarea nevoilor sociale ale grupurilor vulnerabile, a prevenirii și combaterii riscului de excluziune socială și a promovării incluziunii sociale;

c) activitate economică - orice activitate generatoare de venit;

d) întreprindere socială- orice persoană juridică de drept privat care desfășoară activități în domeniul economiei sociale, care deține un atestat de întreprindere socială și respectă principiile prevăzute;

e) întreprindere socială de inserție- întreprinderea socială care îndeplinește cumulativ condițiile prevăzute);

f) atestat de întreprindere socială- forma prin care se recunoaște contribuția întreprinderilor sociale la dezvoltarea domeniului economiei sociale;

g) marca socială- forma de certificare a întreprinderilor sociale de inserție în scopul recunoașterii contribuției directe a acestora la realizarea interesului general și/sau la îmbunătățirea situației grupului vulnerabil;

h) grup vulnerabil - persoane sau familii care sunt în risc de a-și pierde capacitatea de satisfacere a nevoilor zilnice de trai, în conformitate cu prevederile din Legea asistenței sociale nr. 292/2011.

Apartenența la grupul vulnerabil se dovedește prin acte eliberate de autorități sau, după caz, alte categorii de persoane juridice cu competențe în domeniu. Modalitatea de certificare a apartenenței la grupul vulnerabil se reglementează prin normele metodologice de aplicare a prezentei Legi. **Autoritățile administrației publice centrale și locale sprijină activitățile de economie socială prin:**

a) recunoașterea rolului întreprinderilor sociale prin acordarea atestatului de întreprindere socială.

b) recunoașterea rolului întreprinderilor sociale de inserție prin acordarea mărcii sociale;

c) dezvoltarea mecanismelor de sprijinire a întreprinderilor sociale de inserție;

d) promovarea și susținerea dezvoltării resurselor umane din domeniul economiei sociale;

e) participarea la activități de economie socială prin colaborare în diferite forme, potrivit legii;

f) înființarea de centre de informare și consiliere în domeniul economiei sociale.

I.2.1.2. Întreprinderea socială

Statutul de întreprindere socială se recunoaște prin acordarea unui atestat de întreprindere socială. Atestatul se acordă la solicitarea persoanelor juridice, pe baza actelor de înființare și funcționare.

1) Atestatul certifică scopul social al întreprinderii sociale și conformarea acesteia la principiile enunțate.

2) Atestatul se acordă acelor întreprinderi sociale care dispun prin actele de înființare și funcționare respectarea următoarelor criterii:

a) acționează în scop social și/sau în interesul general al comunității;

b) alocă minimum 90% din profitul realizat scopului social și rezervei statutare;

c) se obligă să transmită bunurile rămase în urma lichidării către una sau mai multe întreprinderi sociale;

d) aplică principiul echității sociale față de angajați, asigurând niveluri de salarizare echitabile, între care nu pot exista diferențe care să depășească raportul de 1 la 8.

Atestatul se eliberează de către agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, prin compartimentul pentru economie socială. Atestatul se acordă pe o perioadă de 5 ani, cu posibilitatea prelungirii, dacă se face dovada că sunt respectate condițiile care au stat la baza acordării acestuia. Procedura de acordare a atestatului, precum și condițiile de suspendare sau retragere a acestuia se reglementează prin normele metodologice de aplicare a prezentei legi.

Întreprinderea socială are următoarele obligații:

a) de a comunica agenției de ocupare orice modificări ale actelor de înființare sau constitutive, în termen de 15 zile de la modificare;

b) de a comunica agenției de ocupare rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale;

c) compartimentul județean pentru economie socială are obligația să asigure consultarea acestor documente de către orice persoană interesată;

d) de a publica, în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale.

Întreprinderile sociale se supun controlului cu privire la respectarea condițiilor legale de desfășurare a activității, anual, pentru a se verifica respectarea criteriilor care au stat la baza eliberării atestatului de întreprindere socială. Controalele prevăzute se realizează de către organele de control ale Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

I.2.1.3. Întreprinderea socială de inserție

Întreprinderea socială de inserție este întreprinderea socială care:

a) are, permanent, cel puțin 30% din personalul angajat aparținând grupului vulnerabil, astfel încât timpul de lucru cumulat al acestor angajați să reprezinte cel puțin 30% din totalul timpului de lucru al tuturor angajaților;

b) are ca scop lupta împotriva excluziunii, discriminărilor și șomajului prin inserția socioprofesională a persoanelor defavorizate.

Procedura de verificare a îndeplinirii condițiilor prevăzute se reglementează prin normele metodologice de aplicare a legii. Întreprinderile sociale de inserție au obligația de a asigura, pentru persoanele angajate, care fac parte din grupul vulnerabil, măsuri de acompaniament care să asigure inserția profesională și socială.

Măsurile de acompaniament pot fi: informarea, consilierea, accesul la formele de pregătire profesională, adaptarea locului de muncă la capacitatea persoanei, accesibilizarea locului de muncă în funcție de nevoile persoanelor, precum și alte măsuri care au ca scop sprijinirea inserției profesionale și sociale.

În vederea asigurării măsurilor de acompaniament, întreprinderile sociale de inserție colaborează cu serviciile publice de asistență socială de la nivel județean și local, agențiile de ocupare, centrele de furnizare de servicii integrate de asistență medicală, psihologică și socială pentru consumatorii și consumatorii de droguri dependenți, cu specialiști în domenii precum psihologie, asistență socială, adicții, pedagogie, formare profesională, ocupare, medicină, medicina muncii, economie socială.

I.2.1.4. Marca socială

Statutul de întreprindere socială de inserție se certifică prin acordarea mărcii sociale. Marca socială cuprinde certificatul care atestă statutul de întreprindere socială de inserție, cu o valabilitate de 3 ani de la data emiterii, precum și un element specific de identitate vizuală, care se

aplică în mod obligatoriu asupra produselor realizate sau a lucrărilor executate ori a documentelor care demonstrează prestarea unui serviciu.

Statutul de întreprindere socială de inserție instituie următoarele obligații:

a) de a comunica agenției de ocupare orice modificări ale actelor de înființare sau constitutive, precum și rapoartele de activitate și situațiile financiare anuale; compartimentul județean pentru economie socială are obligația să asigure consultarea acestor documente de către orice persoană interesată;

b) de a publica, în extras, în termen de 3 luni de la încheierea anului calendaristic, raportul social anual privind activitatea desfășurată și situațiile financiare anuale în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale. Modelul extrasului situațiilor financiare anuale se aprobă prin ordin comun al ministrului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice și al ministrului finanțelor publice, la inițiativa Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

Întreprinderile sociale de inserție se supun controlului cu privire la respectarea condițiilor legale de desfășurare a activității, anual, pentru a se verifica respectarea condițiilor care au stat la baza eliberării mărcii sociale. Controalele prevăzute se realizează de către organele de control ale Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice. Procedurile de certificare și acordare a mărcii sociale, a elementului specific de identitate vizuală, procedurile privind întocmirea Raportului social anual privind activitatea desfășurată, precum și condițiile de suspendare, retragere sau anulare a mărcii sociale se reglementează prin normele metodologice de aplicare a legii.

I.2.1.5. Finanțarea întreprinderilor sociale de inserție și mecanismele de sprijinire și încurajare a acestora

Întreprinderile sociale de inserție pot fi finanțate din surse publice și/sau private, naționale ori internaționale, potrivit normelor juridice aplicabile fiecăreia dintre categoriile din care fac parte sursele de finanțare. Ele beneficiază de gratuitate pentru emiterea mărcii sociale și înregistrarea în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale.

Autoritatea contractantă, astfel cum aceasta este definită în Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 34/2006 privind atribuirea contractelor de achiziție publică, a contractelor de concesiune de lucrări publice și a contractelor de concesiune de servicii, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 337/2006, cu modificările și completările ulterioare, are dreptul de a impune, în cadrul documentației de atribuire, condiții speciale, prin care se urmărește obținerea unor efecte de ordin social, care trebuie realizate de operatorii economici pentru îndeplinirea contractului. În formularea condițiilor speciale, autoritatea contractantă are obligația respectării prevederilor Ordonanței de urgență a Guvernului nr. 34/2006, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 337/2006, cu modificările și completările ulterioare.

Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia de consiliere gratuită la constituirea și/sau la dezvoltarea afacerii, prin compartimentele de specialitate de la nivelul agenției de ocupare. Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia de următoarele facilități din partea autorităților administrației publice locale:

a) atribuirea unor spații și/sau terenuri aflate în domeniul public al unităților/subdiviziunilor administrativ-teritoriale, cu respectarea prevederilor Legii administrației publice locale nr. 215/2001, republicată, cu modificările și completările ulterioare, în scopul desfășurării activităților pentru care le-a fost acordată marca socială;

b) sprijin, în promovarea produselor realizate și/sau furnizate, serviciilor prestate ori lucrărilor executate în comunitate, precum și în identificarea unor piețe de desfacere a acestora.

c) sprijin în promovarea turismului și activităților conexe acestuia, prin valorificarea patrimoniului istoric și cultural local;

d) alte facilități și scutiri de taxe și impozite acordate de autoritățile administrației publice locale, în

condițiile legii.

Pentru acordarea facilităților prevăzute, autoritățile administrației publice locale își pot aproba în bugetele proprii sumele necesare.

Întreprinderile sociale de inserție care angajează tineri cu risc de marginalizare socială, astfel cum sunt aceștia definiți în Legea nr. 76/2002 privind sistemul asigurărilor pentru șomaj și stimularea ocupării forței de muncă, cu modificările și completările ulterioare, sunt considerate angajatori de inserție și beneficiază de facilitățile prevăzute de lege pentru această categorie de angajatori. Întreprinderile sociale de inserție pot beneficia de măsuri de sprijin, de natura ajutorului de stat, ce vor fi aprobate prin acte specifice, cu respectarea prevederilor comunitare și naționale în materie de ajutor de stat.

Măsurile de sprijin de natura ajutorului de stat pentru întreprinderile sociale de inserție, prevăzute de prezenta lege, se vor acorda cu respectarea legislației naționale și comunitare în domeniul ajutorului de stat și vor fi implementate prin hotărâre a Guvernului, ordin al ministrului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice sau, după caz, prin hotărâre a consiliului local.

Întreprinderile sociale și întreprinderile sociale de inserție pot beneficia anual de programul pentru stimularea înființării și dezvoltării microîntreprinderilor din sfera economiei sociale în conformitate cu prevederile art. 25.1 lit. d) din Legea nr. 346/2004 privind stimularea înființării și dezvoltării întreprinderilor mici și mijlocii, cu modificările și completările ulterioare, referitoare la Programele naționale destinate finanțării întreprinderilor mici și mijlocii care se derulează de către autoritatea publică centrală cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii.

Prin derogare de la prevederile art. 25.1 din Legea nr. 346/2004, cu modificările și completările ulterioare, procedura de implementare pentru programele prevăzute se aprobă prin ordin comun al conducătorului autorității publice centrale cu atribuții în domeniul întreprinderilor mici și mijlocii și al ministrului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice.

Luna mai a fiecărui an este dedicată organizării diferitelor evenimente sau acțiuni de mediatizare a domeniului economiei sociale, având ca scop dezvoltarea locală și cetățenia activă, cooperarea și solidaritatea socială, denumită luna promovării economiei sociale.

I.2.1.6. Organizare instituțională

Compartimentul pentru economie socială

În cadrul Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice se înființează un compartiment la nivelul Direcției politici de ocupare competențe și mobilitate profesională, cu atribuții în elaborarea politicilor și strategiilor în domeniul economiei sociale, promovarea și sprijinirea întreprinderilor sociale, precum și furnizarea de informații către persoanele fizice și juridice interesate. Organizarea și funcționarea compartimentului se stabilesc prin regulamentul de organizare și funcționare al Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice.

În cadrul Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă se înființează un compartiment pentru economie socială, care coordonează și monitorizează activitatea agențiilor de ocupare în domeniul economiei sociale, precum și îndrumarea metodologică a acestora. În vederea asigurării implementării politicilor, dezvoltării și monitorizării domeniului de economie socială, la nivel județean se organizează, în cadrul agențiilor de ocupare, compartimente pentru economie socială. Organizarea și funcționarea compartimentelor se stabilesc prin regulamentul de organizare și funcționare a Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, cu respectarea prevederilor legale în vigoare. Compartimentele se organizează cu încadrarea în numărul de posturi aprobat.

Principalele atribuții ale compartimentelor pentru economie socială din cadrul agențiilor de ocupare sunt:

a) analizează și evaluează solicitările persoanelor juridice care desfășoară activități în domeniul economiei sociale în vederea acordării, după caz, a atestatului sau a mărcii sociale;

b) emit deciziile de acordare ori, după caz, de neacordare a atestatului, respectiv a mărcii sociale;

c) introduc informațiile privind întreprinderile sociale, respectiv întreprinderile sociale de inserție, în Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale;

d) informează și acordă sprijin metodologic pentru derularea procedurii de atestare/certificare a întreprinderilor sociale/întreprinderilor sociale de inserție, precum și pentru desfășurarea activității acestora;

e) monitorizează, la nivel județean, activitatea întreprinderilor sociale, respectiv a întreprinderilor sociale de inserție, și elaborează rapoarte trimestriale privind activitatea

f) desfășurată de acestea, pe care le înaintează Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă;

g) întocmesc raportul anual de activitate și îl transmit Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă;

h) furnizează informațiile necesare actualizării registrului prevăzut;

i) propun Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice măsuri de îmbunătățire și dezvoltare a domeniului de economie socială;

j) elaborează, prin consultare cu întreprinderile sociale de inserție, planul județean de inserție socioprofesională, definit prin normele metodologice de aplicare a prezentei legi;

k) suspendă sau retrag, după caz, atestatul ori marca socială;

l) publică raportul anual de activitate pe pagina proprie de internet.

Se înființează Comisia națională pentru economie socială, fără personalitate juridică, organism de colaborare, coordonare și monitorizare în domeniul economiei sociale, cu scopul de a contribui la dezvoltarea economiei sociale prin promovarea și sprijinirea entităților din economia socială.

Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale

În scopul asigurării informațiilor necesare, corecte și complete cu privire la situația și evoluția domeniului economiei sociale la nivel național se înființează Registrul unic de evidență a întreprinderilor sociale, denumit în continuare registru. Registrul este administrat de către Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă și cuprinde, după caz, următoarele informații cu privire la întreprinderile sociale și întreprinderile sociale de inserție existente în România:

a) denumirea completă;

b) categoria de persoane juridice în care se încadrează;

c) data înființării;

d) domeniul de activitate;

e) cifra de afaceri/valoarea activului patrimonial, pierderile sau profitul înregistrat în anul fiscal anterior;

f) numărul total de angajați;

g) documentele care atestă apartenența la grupul vulnerabil;

h) copia fișei de post/fișelor de post a persoanei/ale angajaților care aparțin grupului vulnerabil;

i) formele de sprijin de care beneficiază angajatorul;

j) abaterile/sancțiunile angajatorului;

k) data acordării/suspendării/retragerii atestatului sau, după caz, a mărcii sociale.

Angajatorii sunt obligați să transmită documentele prevăzute agențiilor de ocupare în termen de 5 zile de la data la care se demonstrează că persoana angajată aparține grupului vulnerabil sau, după

caz, de la data la care au intervenit modificări în documentele furnizate.

Procedura de organizare, actualizare și utilizare a registrului se elaborează de Ministerul Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice, la propunerea Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, în termen de 90 de zile de la data intrării în vigoare a prezentei legi, și se aprobă prin ordin al ministrului muncii, familiei, protecției sociale și persoanelor vârstnice.

Sanctiuni

Nerespectarea dispozițiilor legii constituie contravenție și se sancționează după cum urmează:

a) cu amendă de la 2.000 lei la 5.000 lei, nerespectarea de către întreprinderile sociale de inserție a condițiilor prevăzute;

b) cu amendă de la 1.000 lei la 2.500 lei, utilizarea mărcii sociale, de către întreprinderile sociale de inserție, peste termenul de valabilitate prevăzut;

c) cu amendă de la 2.000 lei la 5.000 lei, utilizarea mărcii sociale de către alte persoane fizice sau juridice care nu sunt deținători legali ai acesteia;

d) cu amendă de la 1.000 lei la 2.500 lei, în cazul lipsei documentelor doveditoare care certifică apartenența la grupul vulnerabil, prevăzute;

e) cu amendă de la 1.000 lei la 2.500 lei și retragerea atestatului, încălcarea a cel puțin unui criteriu dintre cele prevăzute.

Constatarea contravențiilor și aplicarea sancțiunilor se fac de către:

a) organele de control ale Ministerului Muncii, Familiei, Protecției Sociale și Persoanelor Vârstnice și Agenției Naționale pentru Ocuparea Forței de Muncă, pentru contravențiile prevăzute;

b) Agenția Națională pentru Inspectia Muncii și Securitate Socială.

Contravenientul poate achita pe loc sau în termen de cel mult 48 de ore de la data încheierii procesului-verbal ori, după caz, de la data comunicării acestuia jumătate din minimul amenzii prevăzute la art. 29, agentul constatatork făcând mențiune despre această posibilitate în procesul-verbal. Dispozițiile referitoare la contravenții, prevăzute la art. 29, se completează cu prevederile Ordonanței Guvernului nr. 2/2001 privind regimul juridic al contravențiilor, aprobată cu modificări și completări prin Legea nr. 180/2002, cu modificările și completările ulterioare.

I.2.2.NORME DE APLICARE

Hotararea Guvernului Nr. 585/2016 din 10 august 2016 prezinta Normele metodologice de aplicare a prevederilor Legii nr. 219/2015 privind economia sociala. De asemenea se prezinta, in Anexe, formularele referitoare la:

- Cerere pentru acordarea atestatului de întreprindere sociala, si documente anexate cererii care sunt depuse pentru acordarea atestatului de întreprindere socială,
- Cerere, de prelungire a atestatului de întreprindere socială si documente anexate cererii care sunt depuse pentru prelungirea atestatului de întreprindere socială
- Raportul de activitate privind activitatea desfășurată de întreprinderea socială/întreprinderea socială de inserție
- Extras de Raport Social anual, privind activitatea cu caracter social desfășurată de întreprinderea socială/întreprinderea socială de inserție
- Cerere pentru acordarea mărcii sociale si documente anexate cererii care sunt depuse pentru acordarea mărcii sociale.
- Situatie privind personalul angajat cu contract individual de muncă

Obținerea atestatului de întreprindere socială

Pot solicita atestatul de întreprindere socială, persoanele juridice de drept privat care prin actele de înființare și funcționare demonstrează faptul că activitatea desfășurată are scop social, respectă principiile precum și criteriile prevăzute în lege.

În vederea obținerii atestatului, persoanele juridice de drept privat trebuie să depună sau să transmită prin poștă, cu confirmare de primire, la agenția județeană pentru ocuparea forței de muncă, respectiv a municipiului București, în a cărei rază teritorială își au sediul, următoarele documente:

- a) cerere pentru acordarea atestatului, completată conform modelului prevăzut
- b) actele de înființare și funcționare prevăzute.

I.3. Misiunea, viziunea și strategia întreprinderii

A defini întreprinderea înseamnă a înțelege rolurile pe care aceasta le deține în societate sau în economie și modul în care ea acționează pentru a-și atinge finalitatea.

Examinarea acestor roluri și a acestui mod de acțiune se realizează prin intermediul următoarelor puncte:

- a) Misiunea întreprinderii;
- b) Obiectivele întreprinderii;
- c) Scopurile întreprinderii;
- d) Politicile întreprinderii;
- e) Strategiile întreprinderii;
- f) Tacticile întreprinderii.

I.3.1. MISIUNEA ÎNTREPRINDERII

Fiecare organizație există pentru a produce ceva în mediul său larg. Aceasta constituie misiunea sa, obiectivul său principal sau ultim. Acesta este, de asemenea, și finalitatea sa.

Obținerea de profit este una dintre principalele finalități ale întreprinderilor (misiune). Cu toate acestea, nu trebuie uitat că și alte finalități sunt posibile, cum ar fi:

- Satisfacerea clienților;
- Asigurarea cifrei de afaceri;
- Asigura dezvoltării individuale a angajaților;
- Câștigarea de bani pentru acționari.

Misiunea întreprinderii este, în general, aceea de a produce bunuri și servicii de care economia are nevoie. O altă definiție a misiunii este rațiunea sa de a fi, aspirația supremă pe care se străduiește să o atingă continuu.

Trebuie subliniat aici că misiunea unei întreprinderi nu este viziunea sa, deoarece viziunea este utilizată pentru a descrie o stare viitoare dorită. Prin urmare, enunțul său trebuie să fie precis și să aibă o valabilitate determinată în timp. Viziunea poate fi modificată pentru a se adapta circumstanțelor conjuncturale și/sau la un anumit termen, în timp ce misiunea este aceeași până la sfârșit.

La începutul afacerii, misiunea specifică este clară în timp; ea poate deveni mai puțin clară dacă afacerea crește și adaugă noi produse și noi piețe. Ea poate rămâne clară, dar poate pierde interesul anumitor responsabili, la fel cum poate rămâne clară, dar își poate pierde relevanța.

Elementele care sunt mobilizate în definirea misiunii unei întreprinderi sunt :

- a) Rațiunea de a exista;
- b) Strategia;
- c) Valorile;
- d) Comportamentele și standardele.

Pentru a-și stabili misiunea, întreprinderea trebuie să țină seama de următoarele elemente:

- a) De ce există ea, prin urmare, deci rațiunea sau menirea eforturilor sale;
- b) Preferințele actuale ale managerilor și acționarilor, valorile cu care se identifică angajații;

c) Considerațiile despre mediu, deci a cunoaște comportamentul și standardele care consolidează valorile companiei;

d) Competențele distinctive, precum și poziția competitivă a companiei (strategie).

După ce echipa de conducere a identificat liniile principale și punctele cele mai importante ale elementelor care alcătuiesc misiunea sa, aceasta poate proceda la formularea misiunii.

Pentru a fi utilă, propunerea de misiune a întreprinderii trebuie să includă anumite caracteristici:

a) Ea nu trebuie să vizeze totul (elemente secundare);

b) Ea trebuie să fie stipulată în termenii realizării a ceva specific în exteriorul întreprinderii;

c) Ea trebuie să indice sectorul de activitate în care se află compania, specificând grupul de clienți care vor fi deserviți, cerințele clienților și tehnologia utilizată;

d) Nu trebuie să fie nici prea restrânsă nici prea largă;

e) Ea trebuie să fie sursa și concentrarea pe termen lung a întreprinderii și nu o activitate care trebuie revizuită în fiecare an.

În trecut, se considera că este suficient ca doar nivelurile superioare ale ierarhiei să fie la curent cu misiunea întreprinderii. Astăzi, tendința este aceea de a oficializa misiunea într-o formă care să permită fiecărui angajat să o cunoască, să o înțeleagă și să o împărtășească. Acest lucru, desigur, pentru a evita orice risipă de performanță care rezultă din mobilizarea slabă a resurselor umane ale companiei. Pentru a face acest lucru, este necesar să se dezvolte un text și/sau o imagine care să permită o exprimare rapidă a întreprinderii către orice persoană care nu-i cunoaște activitățile.

Discuții despre misiuni.

1. O companie își definește specializarea ca fiind aceea de „a fabrica ace de ceasuri”. Dacă pornind de la această definiție a specializării sale, ea se limitează la a deveni un bun producător de ace, poate fi depășită de o întreprindere concurentă care va avea o definiție mai largă a specializării sale de bază. De exemplu, un concurent a cărui misiune este aceea „de a adăuga valoare ceasurilor” ar putea dezvolta ace precum și sisteme care facilitează asamblarea acestor ace la ceasuri. Această întreprindere nu ar ezita să intervină deja în timpul proiectării ceasurilor, punând la dispoziția proiectanților fișierele CAD ale acelor aflate în posesia sa. Prin urmare, acest concurent este mai bine poziționat pentru a propune o ofertă cu o valoare mai mare pentru clienții săi.

2. O întreprindere consideră că specializarea sa este „construcția” și, prin urmare, se limitează la realizarea lucrărilor structurale și a zidăriei unei case. Această întreprindere riscă să-și piardă piața în beneficiul unui concurent care se definește ca fiind în această specializare pentru a „oferi clienților cele mai bune soluții pentru locuințe” și care, fidel misiunii sale, s-ar oferi să gestioneze întregul proiect de construcție pentru proprietari.

I.3.2. VIZIUNEA ÎNTREPRINDERII

A avea o viziune clară și motivantă exprimă deja dorința de comunicare a aspirațiilor către echipă și parteneri constituie primul pas către o comunicare internă eficientă. Comunicarea internă a obiectivelor, scopurilor, viziunii este adesea garanția succesului.

Viziunea este definită ca „o descriere a unei stări viitoare dezirabile, ambițioase și realiste a organizației și/sau a mediului său” sau ca „lansarea unei provocări, care simplifică luarea deciziilor, motivează, oferă o direcție, ajută la făcutul alegerilor etc.”

Crearea unei viziuni comune permite membrilor organizației să se confrunte cu trei întrebări principale:

- **Cine suntem noi?** Această întrebare duce la specificarea specializării companiei și a modului de exercitare a acesteia, influențată de rațiunea fundamentală de a fi a organizației.

- **Unde mergem împreună?** Răspunsul corespunde imaginii viitorului, a viziunii stricto sensu. Ea oferă un sens, un obiectiv, un ideal care trebuie atins împreună.

- **Cum ajungem acolo?** Răspunsul face posibilă definirea căii și a mijloacelor pentru atingerea obiectivului.

Dacă răspunsurile la aceste întrebări sunt precise, ele permit o situație zilnică mai ușoară, o aliniere a acțiunilor la un obiectiv superior, o clarificare a provocărilor, o recentrare a activităților și a proiectelor asupra a ceea ce este cel mai important, esențialul. Viziunea va transmite un sens activităților desfășurate.

Viziunea trebuie să țină seama de:

- istoria organizației (identitate, valori fondatoare, evoluția activităților, evenimente și rupturi majore)
- provocările interne și externe, așa cum sunt ele percepute;
- evoluțiile cele mai probabile ale mediului.

Exemplu: Vision 2000.

1.3.3. OBIECTIVELE ȘI SCOPURILE ÎNTREPRINDERII- DEFINIRE, TIPOLOGIE, STABILIRE

Întrucât definițiile scopurilor și obiectivelor diferă în funcție de autori, se consideră că obiectivul reprezintă o finalitate a întreprinderii, iar pe lângă ele apar scopurile concrete și adesea cuantificabile, care trebuie atinse într-un interval de timp specific. Scopurile sunt deci pași intermediari în atingerea obiectivelor. Autorii GUERNY și GUIREC definesc obiectivele ca rezultate, în general cuantificate, care trebuie atinse într-o anumită perioadă. Astfel, scopurile sunt înțelese aici, ca obiective subsidiare, a căror realizare condiționează realizarea obiectivelor fundamentale ale întreprinderii.

Obiectivele sunt esențiale și vitale în gestiunea unei întreprinderi. Lipsa obiectivelor sau faptul că nu însușite clar face sarcina managerului foarte dificilă. Determinarea obiectivului reprezintă începutul procesului managerial. Pentru ca un efort fizic sau mental să poată fi utilizat în mod inteligent, acesta trebuie îndreptat către un scop sau un obiectiv. Dar foarte des, se asistă, din păcate, la ignorarea acestui lucru.

Prin urmare, este important pentru un manager să își amintească periodic obiectivele sale și să se întrebe eficient dacă acțiunile sale contribuie la realizările lor. În plus, importanța obiectivului devine imperativă atunci când mediul este dinamic și în schimbare.

De asemenea, anumite obiective trebuie să se schimbe:

- a) Când întreprinderea devine mai mare și crește domeniul de activitate al operațiunilor sale, adică atunci când ea crește, de exemplu, prin adăugarea unei noi linii de produse, adoptarea unei noi canal de distribuție, extinderea geografică a pieței sale;
- b) Când întreprinderea decide să scape de unele dintre activitățile sale prin re poziționare;
- c) Când se schimbă condițiile de concurență.

Obiectivele pot fi împărțite în două categorii: obiective fundamentale, pe de o parte și obiective secundare, pe de altă parte.

Obiectivele secundare sunt caracteristici sau condiții dorite pentru atingerea obiectivelor fundamentale. În acest din urmă caz, se va stabili o ierarhie în funcție de situația specifică a fiecărei întreprinderi, adică în funcție de ceea ce este recunoscut ca prioritate.

a. Obiectivele fundamentale

Acestea sunt de două tipuri:

- a) În primul rând, există obiective cu caracter economic, ce se regăsesc în orice întreprindere comercială și în diferite doze: profit, creștere, supraviețuire și autonomie;
- b) Apoi, există obiectivele cu caracter socio-psihologic, care provin direct din valorile interiorizate de manager sau de proprietar (valori religioase, morale sau filozofice).

Aceste obiective pot, în anumite cazuri, să aibă prioritate asupra obiectivelor economice, chiar și a profitului. Acest lucru se întâmplă mai ales atunci când întreprinderea a fost creată pentru a exploata capacitățile tehnice sau talentele proprietarului său. Exemplul cel mai adecvat este cel al întreprinderii care dorește să își păstreze cu orice preț caracterul familial, atunci când proprietarul refuză să lucreze pentru o altă persoană și să câștige mai mulți bani.

Dacă aceste cazuri de obiective socio-psihologice pot fi considerate fără echivoc ca fiind relevante pentru obiectivele fundamentale, nu este întotdeauna același lucru pentru o serie întreagă de alte cazuri, care pot fi considerate ca obiective fundamentale. Astfel este cazul unei întreprinderi care urmărește

obiective sociale în favoarea personalului său dincolo de cerințele legale, iar ea o poate face fie pentru că factorii de decizie consideră că există un obiectiv fundamental care decurge din valorile profund interiorizate de către aceștia, fie ceea ce se întâmplă cel mai adesea, deoarece factorii de decizie cred că, făcând acest lucru, ating mai ușor un obiectiv economic.

b. Obiectivele secundare sau scopuri

Acestea sunt de trei tipuri:

i. Obiectivele privind piața

Acestea sunt legate de menținerea, de extinderea sau de acceptarea produsului de către client, de fidelitatea față de o marcă.

ii. Obiectivele privind resursele

Este vorba despre menținerea, îmbunătățirea sau diversificarea resurselor. Aceste obiective vizează trei tipuri de resurse ale companiei:

- a) Resursele umane: aceste obiective sunt definite mai calitativ și se referă la atitudinile, morala, dezvoltarea și formarea personalului;
- b) Resursele financiare: aceste obiective privesc maximizarea bogăției inițiale a deținătorilor (acționari);
- c) Resursele materiale: aceste obiective vizează fabricile, clădirile, echipamentele, materiile prime și consumabilele.

Trebuie menționat că aceste trei categorii de resurse sunt interdependente și, prin urmare, obiectivele care le privesc trebuie să fie, de asemenea, concordante.

iii. Obiectivele referitoare la relațiile cu mediul

Acestea sunt definite în termeni de menținere sau îmbunătățire a relațiilor menționate.

Prin supraviețuirea sa, întreprinderea depinde de o parte de structurile înconjurătoare (economice, sociale, culturale), iar pe de altă parte de relațiile sale cu un anumit număr de grupuri relevante (acționari, angajați, clienți, furnizori, autoritate publică, comunitate în general etc.). Pe scurt, supraviețuirea companiei depinde de mediul său. Obiectivele secundare pentru fiecare dintre componentele mediului vor depinde de importanța pe care întreprinderea le-o acordă pentru succesul său.

În stabilirea și implementarea obiectivelor, trebuie să se țină cont de oameni. Într-adevăr, formularea obiectivelor poate da naștere la mai multe interpretări, care vor avea repercusiuni asupra nivelului de implementare. Mai mult, formularea unei serii de obiective poate conține, la prima vedere, contradicții care nu vor facilita punerea lor în aplicare. Atunci când obiectivele sunt prea globale, este nevoie de termeni măsurabili și ușor de înțeles, astfel încât ele să fie realizați cu un minimum de eficacitate.

Astfel, este esențial să se detalieze obiectivele secundare până la cel mai scăzut nivel. În plus, trebuie remarcat faptul că obiectivele și scopurile trebuie să fie adecvate mijloacelor de care dispune întreprinderea, pentru a evita ambițiile nerealiste. Acesta este motivul pentru care este necesar să se stabilească obiective pertinente și să se evalueze potențialul fiecărui sector al întreprinderii.

În final, întreprinderea trebuie să țină cont de oportunitățile pe care i le oferă mediul său, precum și de constrângerile pe care acesta i le impune. Prin mediu se înțeleg toți factorii externi care au o influență asupra întreprinderii, vieții și activității sale.

I.3.4. POLITICILE ÎNTEPRINDERII

Conceptul "politic" este definit ca ansamblul regulilor și instituțiilor pe care o comunitate și le impune ca să trăiască în securitate. Politica trebuie să arate scopul care trebuie atins, cum vor proceda serviciile specializate ale întreprinderii pentru a realiza acest lucru. Există mai multe posibilități pentru a obține un rezultat, de aceea trebuie să se facă o alegere. Principalele funcțiuni ale întreprinderii implică alegeri cu

privire la implementarea deciziilor de politică generală. Indiferent de întreprindere în practică există o politică comercială și de marketing, de producție, financiară și de relații umane. În funcție de circumstanțe și tipurile de întreprinderi care își desfășoară activitatea pe piața lor specifică, pot exista diverse game de politici.

Politica comercială stabilește obiectivele care trebuie atinse prin politica de comunicare (alegerea tipului de publicitate, promovare, marketing direct, relații publice etc.). De asemenea, ea stabilește politica de distribuție (alegerea rețelilor și a canalelor de distribuție, forța de vânzare). Politica de marketing depinde de o analiză detaliată a piețelor, a produselor, a prețurilor și a concurenților. Aceasta implică stabilirea unor diagnostice în raport cu principalii adversari, ceea ce va evidenția interesul diferitelor piețe sau segmente de piață unele în raport cu altele.

Această politică va fi mai mult sau mai puțin importantă în funcție de gradul de complexitate tehnologică a întreprinderii și de mărimea acesteia. Și aici pot exista cele mai diverse situații: se poate face o cercetare sistematică și defini produse noi și apoi să li se asigure dezvoltarea prin exploatarea produselor lor.

Această politică va juca un rol decisiv; Există trei tipuri de producție care pot fi luate în considerare:

- a) Producția cunoscută, producție în masă în care însăși concepția are o importanță deosebită pentru a folosi la maxim efectul de scară, efectul de experiență: mașini, camioane etc.;
- b) Producția de serii mai limitate, care necesită echipamente sau materiale mai mult sau mai puțin specifice;
- c) Producția la cerere, pe baza unei estimări preliminare care organizează producția „pe măsura” cererii formulate de către beneficiari.

Prima sarcină a oricărui grup uman este aceea de a restructura pentru a fi cât mai eficace posibil. Este important ca la orice nivel să există oameni capabili să se confrunte cu un risc. Conducătorii grupului trebuie să utilizeze metode de management care pot fi mai mult sau mai puțin eficace, "climatul în întreprindere va fi dat de modul în care oamenii sunt conduși și plătiți", iar toate aceste măsuri constituie o politică umană.

Din ce în ce mai multă rigoare determină apariția necesității unor alegeri precise a trei factori, și anume:

- a) Volumul;
- b) Suma;
- c) Rotirea dorită a stocurilor.

Politica de aprovizionare este legată de cea a stocurilor pentru a avea un volum suficient de materii prime, dar nu prea mare. Ca atare, se determină volumul stocurilor, se fac previziuni de achiziție, se stabilesc scadențele de livrare etc.

Orice decizie:

- a) De reînnoire a mijloacelor existente care au devenit inutilizabile sau care asigură mentenanța mijloacelor actuale;
- b) De a perfecționa mijloacele actuale pentru a le face mai performante;
- c) De a achiziționa noi mijloace necesită o politică financiară previzională în materie de finanțe, dar în gestiunea financiară ortodoxă este imperativ ca toate investițiile să fie finanțate cu capital permanent (resurse pe termen lung);
- d) astfel se observă că este necesar să se determine valoarea exactă a investiției și să se calculeze

rentabilitatea proiectului, pentru a se asigura că aceasta este mai mare decât costul capitalului utilizat.

I.3.5. STRATEGIILE ȘI TACTICILE

După ce compania și-a definit misiunea, obiectivele, scopurile și politicile se dovedește că este din ce în ce mai dificil să-și controleze mediul. Conceptul de „strategie” este dificil de definit datorită complexității sale, de aceea apar mai multe definiții ale sale:

a) Ea reprezintă ideea generală de manevră prin care întreprinderea speră să poată atinge scopurile și să își atingă obiectivele;

b) Este orice combinație specifică oarecare dintre resursele planificate și utilizarea acestora de către manager;

c) Este o serie de decizii și de acțiuni în serviciul unei politici. Ea se definește la nivel global (strategie corporativă), dar și la nivel funcțional (strategie de afaceri sau strategie de domeniu: strategie comercială, financiară etc.).

Economia se globalizează, iar concurența se accentuează la nivel internațional. Aceasta este rațiunea pentru care întreprinderile moderne încearcă să anticipeze și, uneori, să-și influențeze mediul.

1) Alegerea strategiilor

Odată ce se declanșează procesul de stabilire a strategiei, se pot identifica diferite avantaje competitive ale întreprinderii (produs, tehnologie; piață) și se pot face alegeri strategice.

Aceste alegeri vor ridica trei întrebări importante care corespund celor trei opțiuni strategice majore:

a) Cum să se dezvolte întreprinderea? alegerea unei strategii de creștere? + alegerea de a desfășura una sau mai multe activități: strategii de specializare? de diversificare?

b) Cum să se înfrunte concurența, alegând o concurență frontală sau evitând concurența directă: strategie de dominare prin costuri, de diferențiere?

c) Cum se realizeze producția? alegerea de a face totul sau o parte din producție: strategie de integrare? de externalizare?

Pentru a face acest lucru, întreprinderile trebuie să definească și să aplice strategii. Strategia este utilizată pentru a materializa orientările de politică generale adoptate de către întreprindere. Ea constă în definirea mijloacelor necesare pentru realizarea politicii. Gândirea strategică trebuie să conducă la o evaluare a formei de intervenție (o reprezentanță sau o filială), numărul de angajați, costul de suportat. Implementarea acestor mijloace va fi programată în timp pentru a atinge obiectivele pe tranșe.

a) Strategii de produs;

b) Strategii de piață;

c) Strategii care se referă la atitudinea factorului de decizie față de concurență;

d) Strategii care se referă la tipul de creștere care trebuie adoptat. Mai jos, toate aceste strategii vor fi explicate pe scurt.

2) Desfășurarea strategiilor

Pentru a implementa strategia, este posibil să se aplice:

- Un management al schimbării, prin controlul de gestiune și asistența din partea departamentului de resurse umane;
- Pentru a modifica organizarea (inclusiv managementul cunoștințelor) și sistemul informațional (managementul sistemului informațional);
- Aceasta implică adesea schimbarea managementului lanțului de aprovizionare.

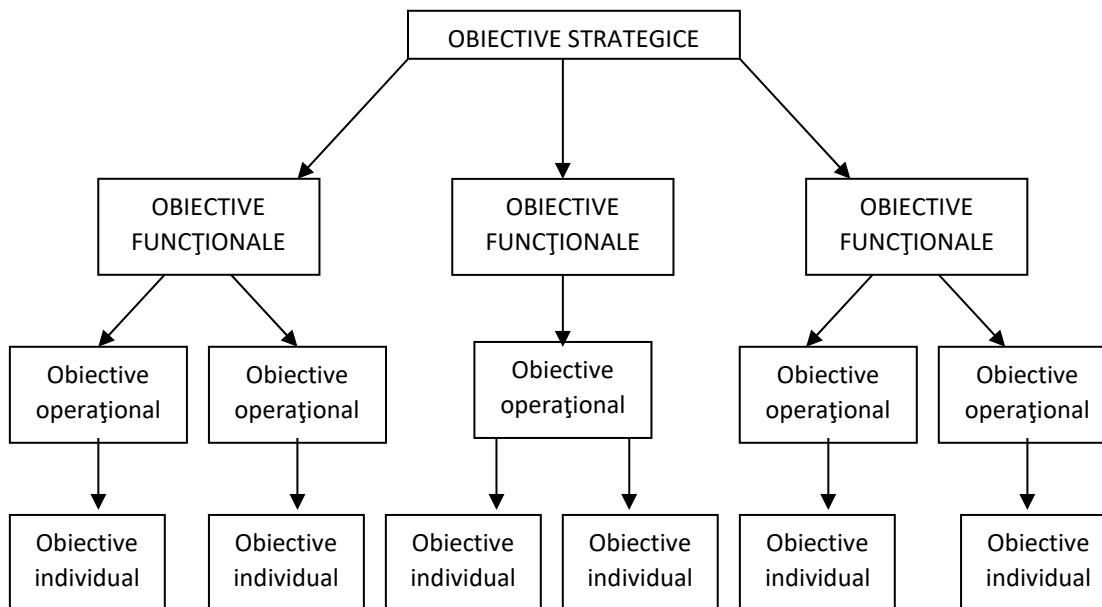


Figura nr.1.1 Desfășurarea obiectivelor prevăzute în strategia întreprinderii

3) Diferite tipuri de aplicații ale strategiilor

A. Strategiile de produs

Aceste strategii includ:

- Strategia de specializare, care are ca efect ca să direcționeze întreprinderea în aprofundarea activităților sale în jurul produselor pe care le realizează. Această strategie este în general legată de deținerea și cunoașterea unei tehnologii;
- Strategia de diversificare, care constă în abordarea unui domeniu asemănător sau a unui domeniu total diferit de zona obișnuită de activitate;
- Strategia de diferențiere, care urmărește individualizarea diferitelor produse în vederea acoperirii mai multor piețe.

B. Strategiile de piață

Există patru tipuri de strategii, în funcție de:

- Strategia de smântânire, care constă în interesul pentru o categorie de clientelă datorită ușurinței sale de abordare;
- Strategia de penetrare care constă în câștigarea unei poziții pe o piață, pentru a ocupa o poziție dominantă;
- Strategii locale, care constau în concentrarea pe o piață care să asigure rentabilitatea în condiții satisfăcătoare;

d) Strategii naționale sau internaționale, care implică abordarea unei zone geografice mai mari.

C. Strategii care se referă la atitudinea decidentului față de concurență

Aceste strategii includ:

- a) Strategii defensive, care constau în adaptarea la circumstanțe sau în imitarea comportamentului unei companii dominante;
- b) Strategiile ofensive care constau în crearea de schimbări pentru a îmbunătăți poziția sa față de concurenți.

D. Strategii care se referă la tipul de creștere de adoptat

Există două tipuri de strategii care se referă la tipul de creștere care trebuie adoptat:

- a) Strategii de creștere internă, care constau în dezvoltare a propriei companii;
- b) Strategii de creștere externă, care se traduc printr-o cumpărare sau fuziune cu firmele existente.

4) Tacticile

Este vorba despre implementarea zilnică a alegerilor strategice. Deciziile tactice corespund într-un fel deciziilor curente de conducere întreprinderii. De exemplu:

- Angajează unui salariat;
- Menținerea echipamentelor;
- Abordarea problemelor de zi cu zi;
- Monitorizarea calității sistemului informațional.

Tacticile reprezintă utilizări specializate ale strategiilor. Ele sunt în principal decizii privind reajustarea în timp și spațiu a aplicării strategiilor alese. Un manager care a găsit soluția problemei sale nu este absolut scutit de sarcina de a defini strategiile și tacticile pentru realizarea acestei soluții.

