



**Parteneriat strategic Erasmus + pentru educația
adulților**

**CHEER - Antreprenori în domeniul patrimoniului
cultural**

IO3 - Ghidul formatorului



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Octombrie 2020

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)





Titlul proiectului:	CHEER - Antreprenori de patrimoniu cultural
Nr. Contract:	2018-1-DE02-KA204-005102
Programul UE:	Erasmus Plus
Începutul proiectului:	1 octombrie 2018
Durată:	26 luni
Titlu livrabil	Ghidul formatorului
Număr livrabil	Produs intelectual nr. 3
Versiune livrabila	Versiunea a 4-a
Data livrării	M25
Numele de fișier livrabile	CHEER O3 - Ghidul formatorului
Limba	Română
Nivelul de diseminare	Document extern
Număr de pagini	58
Partener responsabil	Asociația Millenium Center
Autori	Cristina Anamaria Nistor, Ramona Baboș-Molnar, Florentina Simona Barbu
Traducatori:	Cristina Anamaria Nistor, Denisa Madalina Groza

Sprijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă exclusiv opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută din informațiile conținute de aceasta.



Ghidul Formatorilor - CHEER de către CHEER - Antreprenorii Patrimoniului Cultural este licențiată sub atributia Attribution 4.0 International. pentru a vedea o copie a licenței, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



CUPRINS

1. Introducere	5
1.1. Context în proiectul CHEER și partenerii săi	6
1.2. Rezultatele așteptate ale învățării	7
2. Caracteristicile grupurilor țintă	8
2.2. New target group among the direct beneficiaries of the project	9
3. Conținut și context	12
3.1. Conținutul ghidului formatorului	12
3.2. Scopul ghidului în contextul proiectului	12
3.4. Cele 4 unități de program de învățare	14
4. Antreprenoriat social	19
4.1. Antreprenoriat social - concepte	19
4.2. Antreprenoriat social - beneficii și provocări	20
4.3. Ideea și competențele antreprenorului	20
4.4. Antreprenoriat social - principii directoare	21
4.5. De la ideea de afaceri sociale la planul de afaceri social	22
5. Antreprenoriat social în patrimoniul cultural - oportunități de finanțare	24
5.1. Europa - Surse de finanțare pentru ideile de afaceri sociale în domeniul patrimoniului cultural	24
5.1.1. Europa creativă	24
5.2. Țările partenere din proiect	25
5.2.1. Grecia	25
5.2.2. Germania	26
5.2.3. Austria	27
5.2.4. Letonia	28
5.2.5. Bulgaria	28
5.2.6. România	29
6. Trecerea de la o idee de afaceri la un plan de afaceri	31
6.1. Idee de afaceri - descriere, viziune	31
6.2. Plan de afaceri - structură, elemente de bază	31
6.3. Componente	32
6.4. Competențele necesare antreprenorului patrimoniului cultural social	33
7.1. DATE GENERALE DE IDENTIFICARE	35
7.2. DESCRIEREA AFACERII ȘI STRATEGIA PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE AFACERI	35
7.3. ANALIZA SWOT A AFACERILOR	36
7.4. SCHEMA ORGANIZATIONALA ȘI MANAGEMENTUL RESURSEI UMANE	36



7.5. DESCRIEREA AFACERII (A PRODUSELOR PRINCIPALE / SERVICIILOR CARE SUNT PRINCIPALUL OBIECT AL ACTIVITĂȚII)	
37	
7.6. ANALIZA PIETEI ȘI A CONCURENȚEI	38
7.7. STRATEGIA DE MARKETING	38
7.8. PROIECȚII FINANCIARE PENTRU AFACERI	39
7.9. REȚEA ȘI IMPACTUL SOCIAL	39
7.10. IDEA PATRIMONIULUI CULTURAL	39
8. Instrumente, evaluări și alte metode utile de utilizat cu participanții	41
8.1. Pestel Analysis	41
8.2. Brainstormingul	41
8.3. Hărți mintale	43
8.4. Pânză de Lean Social	43
9. Exemple de întreprinderi sociale din țările partenere ale proiectului CHEER	
45	
9.1. Grecia	45
9.2. Germania	46
9.3. Austria	48
9.3.1. FELD[31]	48
9.3.2. Ho & Ruck[32]	48
9.3.3. WAMS[33]	49
9.4. Letonia	50
9.4.1. Visi Var	50
9.4.1. Čaklās Bites Bode	50
9.5. Bulgaria	51
9.6. România	52
10. Resurse, lectură ulterioară	54
10.1. Citește mai mult	54
10.2. Webografie recomandată	55
11. Bibliografie & Webografie	56
11.1. Bibliografie	56
11.2. Webografie	56



1. INTRODUCERE

Acest document este Ghidul formatorului **CHEER** - la nivel european - de la idee la practica - un ghid pas cu pas în antreprenoriat social pentru toți cei care susțin inițierea antreprenorilor din patrimoniul cultural.

Obiectivul operațional: elaborarea unui ghid, adresat formatorilor adulți, astfel încât aceștia să poată lucra cu șomeri și să îi sprijine în exploatarea patrimoniului cultural pentru antreprenoriat social.

Proiectul CHEER își propune să combată șomajul pe termen lung și excluderea socială a grupurilor defavorizate cu antreprenoriat social prin patrimoniul cultural. Proiectul va dezvolta și testa metodologii și instrumente pentru a sprijini persoanele aflate în șomaj pe termen lung, astfel încât să poată exploata moștenirea culturală locală din regiunea lor ca bază pentru dezvoltarea întreprinderilor sociale, consolidarea capacității locale și incluziunea socială.

Obiectivele proiectului CHEER sunt:

1. Să elaboreze o metodologie pentru identificarea competențelor șomerilor.
2. Dezvoltarea unui program de formare cu activități și instrumente practice, care vizează formarea participanților în antreprenoriatul social și capacitatea acestora de a formula idei de afaceri proprii.
3. Dezvoltarea unui ghid, adresat formatorilor adulți, astfel încât aceștia să poată lucra cu șomeri și să îi sprijine în exploatarea patrimoniului cultural pentru antreprenoriat social.
4. Dezvoltarea unei platforme de învățare on-line cu resurse suplimentare de învățare on-line, cum ar fi seminarii web, videoclipuri, spațiu de partajare a informațiilor și spațiu de rețea socială.

Grupul țintă principal al proiectului este constituit din formatori pentru adulți, consultanți de afaceri, de reformulat asta, că nu sună bine?. Beneficiarii finali ai proiectului sunt persoanele aflate în șomaj pe termen lung și iar beneficiarii indirecti - comunitățile locale.

1.1. Context în proiectul CHEER și partenerii săi

Acest ghid a fost elaborat în cadrul proiectului CHEER de către Asociația Millennium Center din România ca una dintre cele 3 rezultate intelectuale interconectate cu scopul de a servi drept bază fundamentală pentru modul de utilizare a programului de



formare creat și cum să lucreze cu șomerii pentru a-i ajuta să se definească. o idee despre promovarea patrimoniului lor cultural local în stabilirea afacerii sociale.

Acest ghid a fost elaborat în cadrul Parteneriatului strategic Erasmus + „CHEER - antreprenori în domeniul patrimoniului cultural” (2018-2020) finanțat prin programul Erasmus +. Parteneriatul CHEER include Zentrum für interkulturelle Bildung und Arbeit (Germania), IDEC (Grecia), Compania de folclor Varnava - Municipality Marathon (Grecia), Verein Multikulturell (Austria), Centrul Mileniului (România), Fundația Sozopol (Bulgaria) și Idei creative (Bulgaria) Letonia).

Autorii sunt: Cristina Anamaria Nistor, Florentina Simona Barbu și Ramona Baboș-Molnar.

Cristina Anamaria Nistor este președinta Asociației Millennium Center, specializată psihologie și economie Ea conduce o afacere socială de peste 5 ani finanțată prin fonduri structurale europene POSDRU; este scriitor de proiecte, formator de peste 9 ani în ERASMUS + și start-up-uri; stabilindu-și activitatea pentru a oferi servicii de consultanță și management de peste 7 ani.

Ramona Baboș-Molnar este lucrător social cu expertiză în lucrul cu grupuri defavorizate, în special adulți șomerii de lungă durată, dezvoltare comunitară și antreprenariat social.

Florentina Simona Barbu este lector universitar care deține un doctorat în domeniul marketing, cu o experiență de peste 13 ani în predarea și mentoratul în economie, turism și patrimoniu cultural și experiență practică în administrarea afacerilor. Asociația Millennium Center este un ONG de tineret cu sediul în vestul României, cu expertiză în afaceri sociale și promovarea patrimoniului cultural românesc.

Sprijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă exclusiv opiniile autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută din informațiile conținute de aceasta.

Economia socială și antreprenariatul - parte a strategiei UE 2020 sunt pilonii pentru ocuparea forței de muncă și coeziunea socială. 2018 a fost Anul European al Patrimoniului Cultural și a devenit o prioritate promovarea moștenirii noastre culturale europene, dar și naționale și locale. Rata șomajului pe termen lung în rândul adulților din țările partenere este foarte mare. ?Populația tinerilor poate învăța mai repede, obține noi competențe și găsește noi oportunități de muncă, poate călători, părăsi zonele rurale.?

Dar principalul grup țintă al proiectului nostru sunt acei adulți defavorizați social și economic, care se adaptează mai greu la un mediu nou sau au mai puține abilități pentru a obține un loc de muncă sau pentru a crea unul care au nevoie de ajutor în realizarea acestuia, chiar dacă au talent pentru a face ceva grozav.



Educatorii adulți, care vor colabora cu ei, trebuie să afle mai multe despre afacerea socială în contextul patrimoniului cultural, cum să îi ajute pe șomerii să obțină un venit bazat pe crearea unei afaceri și cum să sublinieze impactul social.

1.2. Rezultatele așteptate ale învățării

După studiul ghidului, formatorul:

- va dispune de informațiile, îndrumările și instrumentele necesare pentru implementarea programului de formare CHEER, fără asistență suplimentară;
- va dobândi cunoștințe, abilități și competențe pentru a utiliza programul CHEER Training;
- va putea îndruma beneficiarii prin competențele lor pentru a explora oportunitățile de afaceri ale patrimoniului cultural local din regiunea lor;
- va putea ajuta la dezvoltarea ideilor de afaceri formulându-le în planuri de afaceri;
- va avea cunoștințe în domeniul antreprenoriatului social și al patrimoniului cultural;
- va dezvolta calități, experiențe, atribute și abilități de antreprenoriat social pentru șomerii;
- va avea cunoștințe despre grupul țintă;
- va fi capabil să adapteze metodele utilizate și să se concentreze pe nevoile cursanților adulți cu educație scăzută;
- va avea cunoștințe în utilizarea unui plan de afaceri social în domeniul patrimoniului cultural.

După atelierele și sesiunile de coaching susținute în cadrul proiectului CHEER, formatorul:

- va putea observa o îmbunătățire a abilităților de predare în cadrul unui grup țintă vulnerabil, cu un nivel scăzut de educație;
- va dobândi cunoștințe și abilități în predarea antreprenoriatului social și a patrimoniului cultural;
- va putea observa o îmbunătățire a competențelor TIC prin intermediul webinarilor, platformei de e-learning și partea de administrare a acestora în Moodle;
- va dobândi competențe în realizarea unui plan de afaceri social în domeniul patrimoniului cultural.



2. CARACTERISTICILE GRUPURILOR ȚINTĂ

2.1. Grupul țintă inițial

Ghidul formatorului este adresat pentru a fi folosit de formatori, consultanți, antrenori pentru adulți din centre de educație pentru adulți, ? și organizații de sprijin pentru afaceri.

Rolul formatorilor pentru adulți este să lucreze cu grupul țintă principal al proiectului: beneficiarii finali sunt persoanele aflate în șomaj pe termen lung din medii sociale și economice defavorizate și care au mai puține șanse de educație, angajare și în domeniul antreprenoriatului.

Aceștia vor sprijini beneficiarii să participe la programul de instruire, să exploateze moștenirea culturală pentru antreprenoriat social și să își formuleze ideile de afaceri în planul de afaceri.

Ghidul este destinat a fi utilizat împreună cu elementele rezultatului CHEER Rezultatul 1 - metodologie - identificarea competențelor beneficiarilor pentru a cunoaște competențele inițiale ale participanților și nivelul grupului în ceea ce privește competențele antreprenoriale și moștenirea culturală.

Formatorii trebuie să ia în considerare toate nevoile persoanelor aflate în șomaj pe termen lung legate de obiectivele CHEER și să îndeplinească specificul de creștere a competențelor pentru a începe o afacere ?? nu sună bine deloc

- creșterea gradului de conștientizare a antreprenoriatului social și a patrimoniului cultural - își măresc competențele în stabilirea unei afaceri;
- utilizarea instrumentelor TIC;
- sporirea conștientizării lor culturale;
- încurajare de a-și pune în practică ideile creative de antreprenoriat social

2.2. New target group among the direct beneficiaries of the project

Datorita aparitiei unui nou virus in primavara anului 2020, izbucnirea bolii coronavirusului: COVID-19 a avut o raspandire rapida si un impact direct asupra economiei europene. Partenerii proiectului CHEER au decis luarea unor masuri pentru a continua nu numai cu activitatile planificate ale proiectului ci si pentru a



ajuta acele multe persoane care au ramas atat de repede fara un loc de munca. Economia pe diferite sectoare de activitate a avut un impact direct asupra intreprinderilor, multe dintre acestea dand faliment sau incercand sa supravietuiasca prin intermediul sprijinului oferit, prin mentinerea cu putinta a cat mai multor angajati, datorita planului de urgenta al UE dar si a celui national, din timpul pandemiei.

Ce este COVID-19?

Potrivit OMS - Organizatia Mondiala a Sanatatii, COVID-19 este o boala cauzata de aparitia unui noi tulpini a coronavirusului. In limba engleza, "CO" deriva de la corona, "VI" de la virus si "D" de la boala. In trecut, aceasta boala a fost denumita.

Ce este coronavirusul, efectele sale, modalitatile de raspandire, carantina, situatia actuala dar si actualizarile continue pot fi verificate pe site-ul OMS, accesand pagina: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

Pentru indrumare dar si mai multe detalii tehnice, accesati: [//www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance)

Datorita crizei existente atat la nivel national cat si global, carantinarii si restrictiilor serioase luate in vederea evitarii raspandirii bolii, pentru o perioada de timp, in fiecare tara partenera, CHEER a ramas activ numai in sectoare vitale de activitate, ceea ce a dus la inchiderea afacerilor din celelalte sectoare de activitate, schimbarea activitatii sau lupta cu o productivitate/clientela foarte scazuta, gasirea de fonduri pentru a supravietui.

Comisia EU declara ca foloseste fiecare Euro disponibil, pentru a proteja vietile si mijloacele de trai si potrivit publicatiei, prioritatea o reprezinta protejarea economiei si a oamenilor, cu aprobarea cheltuielilor din cele trei fonduri politice de coeziune - Fondul European de Dezvoltare Regionala, Fondul Social European si Fondul de Coeziune, statele membre putand folosi toti banii disponibili pentru a sprijini sectorul sanatatii si schemele de munca pe termen scurt si pentru a oferi sprijin in lichidarea IMM-urilor.

Conform EUROSTAT, rata somajului la nivel UE este cea mai mare in iulie 2020, reprezentand 7,8%, pe cand in februarie, cand pandemia a inceput sa aiba un impact major in Europa, a atins 6,5%, reprezentand cea mai mica rata a somajului din intreg anul 2020.



Sursa: EUROSTAT

Efectul cel mai semnificativ al perioadelor de carantinare si al restrictiilor de siguranta impuse in fiecare tara a partenerilor CHEER se resimte asupra sectorului economic: somaj sporti si aparitia somajului tehnic.

Ce inseamna somaj tehnic?

A continua sa fii angajat, a fi platit dar a nu lucra, a insemnat o perioada de cateva saptamani sau chiar luni, pentru multi angajati, pentru companii care au incercat sa supravietuiasca dar nu au putut sa isi desfasoare activitatea la acelasi nivel sau chiar deloc din cauza restrictiilor impuse de pandemie. Fiecare tara are propriul sau plan de raspuns prin furnizarea unui sprijin, numit indemnizatie tehnica de somaj - o suma de aproximativ 75% pentru salariul angajatilor ar putea fi primita de la stat, catre intreprinderile afectate de COVID-19.

Au fost disponibile diferite planuri de ajutor financiar, diferite fonduri pentru a sprijini afacerile afectate sau pentru a crea companii care sa raspunda sectorului sanatatii si a masurilor de siguranta impuse - ca producand masti, dezinfectanti, vaccinuri, etc.

Pentru a veni cu un plan in intampinarea celor ce au ramas fara un loc de munca sau in somaj tehnic, am descoperit necesitatea adaugarii acestuia ca un nou grup tinta impus de aparitia virusului COVID-19.

Impactul proiectului CHEER:

- nevoia unui timp prelungit pentru a realiza activitatile fizice, datorita limitarilor stricte pentru organizarea de evenimente, cursuri;
- efecte asupra recrutarii participantilor;



- noi modalitati - in special online, in recrutarea, pentru unii, in furnizarea instructiunilor de instruire- O2 si instruirea participantilor pentru training-ul online;
- intalniri multiple, sesiuni de coaching, asta deoarece in unele tari erau interzise evenimente la care participau mai mult de 6/10 persoane;
- evenimente multiple, pentru realizarea unui eveniment de multiplicare, mai multe evenimente cu mai putini oameni, datorita motivelor locale de sanatate si siguranta si pentru a respecta legislatia locala de urgenta;
- adaptarea evnimentelor, intalniri online/hibride.
- activitati fizice si evenimente - avand o lista completa a masurilor de siguranta ce trebuiesc respectate de catre trainerii - sa fie verificate restrictiile nationale in perioada organizarii acestora;
- grup tinta extins - beneficiari.

Grupul tinta extins este compus si din:

1. somerii recenti - din cauza pandemiei au fost inchise o multime de afaceri, iar angajatii lor au nevoie cruciala de a-si gasi un nou loc de munca sau de a fi angajati pe cont propriu - sa aiba propriile venituri, sa deschida o afacere, sa genereze venituri pentru a supravietui;
2. angajatii care se afla in somaj, primind un procent din salariul lor, nu complet si limitat la un maxim al salariului national - mediu pe economie, angajati care traiesc cu frica, cu riscul de a ramane in curand fara un loc de munca, daca afacerea nu are un plan de redresare clar si realist sau depinde prea mult de restrictii, precum sectoare ca HORECA, turism, restaurante, care sunt complet inchise sau care se deschid cu 30-50% din total cu mai multi angajati, pentru a asigura masurile de siguranta dar cu venituri mai mici;
3. persoanele care se intorc acasa in tarile lor, dupa ce au lucrat o vreme, luni/ani, pe piata neagra sau ca ingrijitori/diferite locuri de munca in alte tari, in care si-au pierdut locul de munca sau responsabilitatea de a ingriji pe cineva, deoarece acea persoana a murit de COVID-19 sau nu mai are un venit si nu mai poate plati o alta persoana pentru a-l ingriji.

Pentru acest grup tinta extins, trebuie sa luam in considerare ca formatori, ca acestia pot avea competente de manager/lider foarte bine dezvoltate, ca pot avea o vasta expertiza in anumite domenii de activitate, un bagaj de bune practici, idei inovatoare, nu numai competentele de baza. Este posibil ca acestia sa aiba nevoie de mai multa indrumare pentru a gasi fonduri sau pentru a-si dezvolta planul de afaceri. Unii dintre ei fac o cercetare de piata, pentru ca ideea de afaceri sa fie una realista si sa genereze venituri foarte rapide, pentru a supravietui, din realitatea cotidiana, unde oamenii au credite de platit, cheltuieli, hrana, consumabile, asigurari, tratamente medicale, etc.



3. CONȚINUT ȘI CONTEXT

3.1. Conținutul ghidului formatorului

- Descrierea caracteristicilor grupului țintă (șomeri pe termen lung), sfaturi și instrumente care să îi angajeze și să ofere motivație, activități practice pentru activarea lor.
- Antreprenoriat social, ce este?, care sunt avantajele pentru indivizi și societate, care sunt oportunitățile și provocările
- Îndrumarea oamenilor prin intermediul competențelor lor de a explora oportunitățile de afaceri ale patrimoniului cultural local din regiunea lor și de a-i ajuta să își dezvolte ideile de afaceri.
- De la idee la practică, ghid pas cu pas către antreprenoriatul social, sprijinind beneficiarii să își formuleze ideile de afaceri în planurile de afaceri.

3.2. Scopul ghidului în contextul proiectului

Educatorii pentru adulți - formatori, consultanți, antrenori din centrele de educație pentru adulți, incubatoare și organizații de sprijin pentru afaceri au urmat conținutul ghidului, l-au testat de-a lungul altor 4 formatori din fiecare țară și au oferit feedback despre implementarea acestuia.

Cei 4 formatori vor urma programul O2 de Formare și Curriculum ca elevi precum și O1 Metodologia pentru identificarea competențelor persoanelor aflate în șomaj - instrumentele sale produse sau rezultate. Un instructor selectat pe țară parteneră a participat la Atelierul de consolidare a capacității, unde a fost prezentat ghidul final și programul de formare, după care a implementat atelierile de față și sesiunile de coaching cu participanții șomeri.



Ghidul este conceput ca un ghid de auto-studiu, cu toate informațiile, îndrumările și instrumentele necesare pentru implementarea Programului de formare CHEER - O2: „Antreprenoriat social prin patrimoniul cultural”.

Programul CHEER Training - O2 are 3 componente: folosește o metodologie de învățare mixtă care constă dintr-o parte de învățare electronică prin intermediul platformei de învățare electronică și a atelierelor și a sesiunilor de coaching față în față.

Cel mai consistent rol al formatorului este acela de a oferi atelierelor față în față acelorași beneficiari care participă la partea de învățare electronică, în același interval de timp.

Atelierelor vor avea o durată totală de 16 ore, fiind sugerat 1 atelier de 4 ore pe săptămână, deoarece durata totală a pregătirii e-learning va fi de 4 săptămâni. Scopul său este implicarea cursanților în activități practice, discuții de grup și studii de caz legate de conținutul modulelor programului de învățare electronică. Întrucât are 4 module care trebuie urmate în 4 săptămâni (8 ore / săptămână, 32 ore în total), diviziunea de ateliere propusă este de asemenea un număr de 4, fiecare atelier fizic durează 4 ore / săptămână.

La sfârșitul atelierelor, formatorul va intra în pielea antrenorului, sprijinind participanții prin livrarea de sesiuni de coaching (individual sau în grupuri mici, în funcție de grupul de cursanți). În cadrul acestor sesiuni, cursanții vor avea ocazia să solicite formatorilor instrucțiuni specifice pentru progresul ideilor lor individuale de afaceri.

În final, beneficiarii vor lua parte la o evaluare finală și vor primi un certificat conform cadrului european.

3.3. Unități de program de instruire CHEER

Parcurgând acest ghid, formatorul pentru adulții someri trebuie să urmeze unitățile Programului de formare CHEER după cum urmează:

1. Abilități antreprenoriale sociale de bază
2. Idee de afaceri în zona patrimoniului cultural
3. Cercetarea de piață și încadrarea ideii de afaceri
4. Rețele și parteneriate locale

Programul de formare constă din cele 3 componente descrise deja, având ca grup țintă beneficiarii - șomerii ca studenți.



Dar al doilea grup țintă este reprezentat de către formatori - pentru a explora aceleași resurse și conținut livrate cursanților, dar mai mult decât atât, pentru a putea extrage cunoștințele dobândite ale cursanților prin formarea de învățare electronică și pentru a le implica, pentru a se integra în partea practică pentru a utiliza aceste cunoștințe , pentru a dobândi competențele unității în finalul atelierului. În partea formatorilor platformei,? aceștia vor putea vedea rezultatele evaluării, precum și accesul la fișele participanților și la fișele formatorilor - instrumente, resurse, chestionare, exerciții descrise în conținutul de învățare al atelierului.

3.4. Cele 4 unități de program de învățare

Mai jos este prezentată o schemă pentru a explica modul în care fiecare unitate este structurată, dar întregul conținut poate fi găsit la O2 - Programul de instruire și disponibil pe platforma online, împreună cu instrumentele, resursele și lectura ulterioară, bibliografie.



UNITATEA 1		
Abilități antreprenoriale sociale de bază		
Conținut de învățare electronică Unitatea 1 - 8 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Fațetele principale ale antreprenoriatului social ● Peisajul problemelor sociale în antreprenoriat ● Moduri posibile de confruntare cu probleme sociale ● Gestionarea conflictelor în întreprinderile sociale ● Exemple (interviuri sau studii de caz) ale antreprenorilor sociali 		
Conținutul atelierului Unitatea 1 - 4 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Teoria motivației-igienă de Herzberg (chestionar care să răspundă cu o listă de stimulente) ● Teoria luării deciziilor. Luarea deciziilor democratice (exercițiu) ● Comunicare eficientă (exercițiul telefonic rupt) ● Participarea activă la activități ● Probe de vorbire în public ● Dezvoltarea creativității pentru antreprenori (exercițiu de mapare a minții) 		
Unitatea 1 - Cunoaștere	Unitatea 1 - Aptitudini	Unitatea 1 - Competențe
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Probleme sociale principale pentru antreprenori; principalele adversități de confruntat. <input type="checkbox"/> Importanța stimulentei pozitive pentru antreprenoriat <input type="checkbox"/> Teoria motivației-igienă de Herzberg <input type="checkbox"/> Teoria luării deciziilor. Luarea deciziilor democratice <input type="checkbox"/> Relațiile umane <input type="checkbox"/> Managementul conflictelor 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Recunoașteți oportunitățile de afaceri și transformarea problemelor sociale în oportunități de afaceri. <input type="checkbox"/> Creșterea creativității <input type="checkbox"/> Abilități de luare a deciziilor <input type="checkbox"/> Abilități de comunicare <input type="checkbox"/> Abilități de gestionare a conflictelor <input type="checkbox"/> Vorbind în public 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Lucrul în echipă <input type="checkbox"/> Stabilirea obiectivelor individuale, de echipă și de afaceri <input type="checkbox"/> creativitate sporită, creșterea implicării în activități de afaceri <input type="checkbox"/> Responsabilitatea individuală și colectivă.



<input type="checkbox"/> Creativitate		
---------------------------------------	--	--

UNITATEA 2		
Ideea de afaceri prin patrimoniul cultural		
Conținut de învățare electronică Unitatea 2 - 8 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Ce este CHE și care sunt elementele sale principale ● Care sunt nevoile, amenințările și beneficiile CHE ● Teoria creierului divizat ● Teoriile luării deciziilor 		
Conținutul atelierului Unitatea 2 - 4 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Cum să dezvoltî o idee de afaceri? Exercițiu de brainstorming ● Identificarea posibilelor idei de afaceri bazate pe patrimoniul cultural ● Cum să dezvoltî o afacere CHE, bazată pe elemente cunoscute ● Exercițiu de Team Building The Desert supraviețuitor 		
Unitatea 2 - Cunoaștere	Unitatea 2 - Aptitudini	Unitatea 2 - Competențe
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elemente principale ale CHE <input type="checkbox"/> Elemente principale de evaluare a unui CHE <input type="checkbox"/> Teoria creierului divizat <input type="checkbox"/> Teorii privind luarea deciziilor 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abilitatea de a genera idei <input type="checkbox"/> Brainstorming <input type="checkbox"/> Abilitatea de a identifica amenințările și nevoile specifice ale CHE 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abilitatea de a dezvolta idei de afaceri în CHE <input type="checkbox"/> Luarea deciziilor



UNITATEA 3		
Cercetarea de piață și încadrarea ideii de afaceri		
Conținut de învățare electronică Unitatea 3 - 8 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Cei 4 P ai mixului de marketing (produs, preț, promoție, loc) ● Metode de cercetare de piață Cum se pot identifica nevoile consumatorilor, concurenții și posibilele părți interesate ● Citirea unui bilanț simplu ● Preț - punct de întârziere ● Cum să evaluezi un plan de afaceri privind antreprenoriatul patrimoniului cultural 		
Conținutul atelierului Unitatea 3 - 4 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Planificarea unei cercetări de piață pentru un anumit produs sau serviciu. Ce informații aveți nevoie, unde trebuie să căutați pentru a găsi aceste informații (exercițiu) ● Proiectarea identității de afaceri (exercițiul de proiectare a logo-ului de afaceri sociale și broșura) ● Exercițarea realizării unui bilanț (cărți cu diferite componente ale bilanțului. Participanții trebuie să aleagă cărțile potrivite pentru a avea un bilanț în care activele sunt egale cu pasive) ● Elaborarea unui scurt plan de afaceri 		
Unitatea 3 - Cunoaștere	Unitatea 3 - Aptitudini	Unitatea 3 - Competențe
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Importanța nevoilor consumatorilor și a peisajului concurenților <input type="checkbox"/> de 4 P a mixului de marketing (produs, preț, promovare, loc) <input type="checkbox"/> Citirea unui bilanț simplu <input type="checkbox"/> Preț - punct de întârziere 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cum se face cercetarea de piață <input type="checkbox"/> Cum să dezvolți un plan de afaceri scurt <input type="checkbox"/> Cum să dezvolți identitatea de afaceri <input type="checkbox"/> Cum vor comunica publicului 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Abilitatea de a evalua o idee de afaceri a Patrimoniului Cultural <input type="checkbox"/> Abilitatea de a prezenta ideea de afaceri a Patrimoniului Cultural



<input type="checkbox"/> Metode de cercetare de piață	de servicii lor de produse	
-------------------------------------------------------	----------------------------	--

UNITATEA 4 Rețele și parteneriate locale		
Conținut de învățare electronică Unitatea 4 - 8 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pentru ce avem nevoie de cooperare cu alții? ● Economie socială și solidară ● Cartare comunitară ● Gama de rețele (local, regional, național, european, global) ● Studii de caz în rețelele comunitare ● Descrierea unui parteneriat și activitatea sa pentru o afacere CH ● Noi provocări pe care le pune tehnologia. Economia de partajare? 		
Conținutul atelierului Unitatea 4 - 4 ore		
<ul style="list-style-type: none"> ● Pentru ce avem nevoie de cooperare cu alții? Exercițiu de brainstorming ● Exercițiu de cartografiere comunitară. Găsiți organizații de care aveți nevoie pentru a coopera în comunitatea dvs. și desenați harta comunității ● Exercițiu: adresați-vă organizațiilor pentru a cere cooperare (cum veți face asta? Decideți drumul (scrisoare, broșură, social media, telefon etc.) și pregătiți-l) ● Parteneriat simulat. Exercițiu: pregătirea unei întâlniri cu alte organizații pentru a lua o decizie. ● Rețea comunitară simulată și comunicare cu localnicii. Joc de rol: întâlnirea cu alte organizații pentru a lua o decizie. 		
Unitatea 4 - Cunoaștere	Unitatea 4 - Aptitudini	Unitatea 4 - Competențe



<input type="checkbox"/> Importanța partenerilor și a comunității <input type="checkbox"/> Cartografier ea comunității (teorie)	<input type="checkbox"/> Cum să selectați partenerii	<input type="checkbox"/> Abilitatea de a construi rețele comunitare și parteneriate de succes
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------

4. ANTREPRENORIAT SOCIAL

4.1. *Antreprenoriat social - concepte*

Antreprenorii noștri sociali trebuie să-și definească ideea de afaceri și să o integreze în realitatea pieței, a legislației, a tipului de companie în funcție de nevoile, resursele și impactul social vizat.

Tipuri de întreprinderi sociale:

1. Întreprinderi colective de bunuri și servicii
- Ce fac ei? - rezolvă problema prin ajutor reciproc sau cooperare
2. Întreprinderile comunitare
- Ce fac ei? Protejează sau exploatează un bun colectiv, oferă utilități sau oferă un serviciu
3. Organizații antreprenoriale fără scop lucrativ
- Ce fac ei? - rezolvă dificultatea finanțării misiunii din surse tradiționale (subvenții, donații, sponsorizări), prin inițierea activităților economice
4. Întreprinderi de afaceri
- Ce fac ei? Inserarea / integrarea socială în muncă pentru unii lucrători cu dificultăți pe piața muncii

Valorile unei afaceri sociale - ceea ce trebuie să ia în considerare antreprenorii noștri:

- Integritate și onestitate în tot ceea ce spun sau fac;
- Lupta pentru incluziunea socială și împotriva excluziunii sociale;



- Tratarea tuturor oamenilor cu corectitudine și respect;
- Grija pentru membrii, angajați și client;
- Grija pentru mediu;
- Ajutarea comunității;
- Calitatea bunurilor și serviciilor produse;
- Crearea unui mediu prietenos și sigur pentru angajați;

4.2. Antreprenoriat social - beneficii și provocări

Beneficii - ce înseamnă întreprinderea socială?

- obține bani din vânzarea de bunuri și servicii
- Își acoperă costurile pe termen lung (totuși, ca orice altă afacere are nevoie pentru ajutor cu inițierea)
- Plătește salarii rezonabile personalului
- Îndreaptă o mare parte a profitului spre îndeplinirea misiunii sociale

Ce nu face Întreprinderea socială?

- NU există profit pentru acționari
- NU există pentru a-și face proprietarii foarte bogați
- Nu se bazează doar pe voluntariat, subvenții sau donații pentru a supraviețui pe termen lung

Provocările creării unei afaceri sociale

„Antreprenoriatul social a devenit un mod inovator de abordare a unor probleme sociale nesatisfăcute. Apariția antreprenoriatului social în același timp cu critica surselor tradiționale de răspuns la provocările sociale s-a intensificat, datorită birocrației și rezistenței sale la schimbare ... întrucât obiectivul său principal este crearea valorii sociale, cu scopul de a construi un model de răspuns durabil. ”

4.3. Ideea și competențele antreprenorului

Viitoarele competențe inițiale ale Antreprenorilor din Patrimoniul Cultural sunt evaluate cu rezultatul intelectual CHEER O1 - metodologia de identificare a competențelor.



Ideile lor pot proveni dintr-o sursă *internă* - de exemplu, au un anumit talent sau rezultă din interesul, abilitățile sau competențele antreprenorului.

Ca sursă *exterioară* de idei, poate rezulta din faptul că ceilalți se ocupă de rezolvarea problemelor, din cercetare, din segmente ale societății cu nevoi descoperite.

Maturitatea ideii

Odată ce antreprenorul are o idee clar definită, este necesar să se verifice maturitatea ideii pentru a vedea dacă merită să o dezvolți într-o afacere. Puteți pune următoarele întrebări:

- Care este ideea ta?
- Pentru ce este?
- Cui te adresezi?
- Când ai putea începe?
- Unde îl puteți începe?
- Ai nevoie de o echipă de sprijin?

Piața trebuie analizată, deoarece afacerea poate eșua chiar dacă este o idee grozavă.

4.4. Antreprenoriat social - principii directe

Legea mai multor întreprinderi sociale subliniază mai multe principii cadru ale antreprenoriatului social:

- Prioritate acordată *individului și obiectivelor sociale* față de creșterea profitului.
- *Solidaritate* și responsabilitate colectivă.
- Convergența între interesele antreprenorului și interesul general sau *interesele unei comunități*.
- Controlul democratic al membrilor consiliului, dacă există, mai degrabă decât antreprenorul, exercitat asupra activităților desfășurate.
- *Asociere voluntară și gratuită* în forme organizaționale specifice țării și economiei sociale.
- *Autonomia conducerii și independența* față de autoritățile publice.
- *Alocarea celei mai mari părți a profitului sau excedentului financiar* pentru atingerea obiectivelor de interes general, ale unui interes colectivist sau nepatrimonial al membrilor.

Fiecare formator și antreprenor poate căuta legislația antreprenoriatului social și profesiile dedicate afacerilor sociale din țara sa pentru detalii și documente concrete.

De exemplu, România are 3 profesii dedicate acestui sector:

- Antreprenor în economie socială
- Manager de întreprindere socială
- Specialist în antreprenoriat social



Antreprenorul în economia socială are capacitatea de a recunoaște oportunități în satisfacerea nevoilor sociale, atunci când cel clasic recunoaște oportunități de profit. Se concentrează pe îndeplinirea misiunii sociale, beneficii sociale și succesul economic, este o modalitate de susținere a îndeplinirii misiunii sociale, când cea clasică este concentrată pe obținerea profitului. Mai mult, el trebuie să aibă, de asemenea, capacitatea de a înțelege ce este moștenirea culturală și cum să o facă publică în funcție de nevoile sale și de grupul țintă.

Economie circulara

Antreprenorii se pot gândi la o afacere socială folosind conceptul de economie circulară, ca nișă de piață, deoarece ne confruntăm cu atâtea provocări sociale și de mediu - aceste principii sunt: reciclarea, repararea și reutilizarea:

- resurse durabile;
- reutilizarea resurselor și reciclarea
- servicii pentru consumatori și companii
- Aplicații TIC și platforme de colaborare

4.5. De la ideea de afaceri sociale la planul de afaceri social

Avantajul principal al unei afaceri sociale este **impactul social**.

Ideea afacerii poate porni de la impactul dorit să se realizeze în comunitatea locală a antreprenorului, impactul specific pentru un grup țintă datorită unei povești de viață apărute în viața sa, de la nevoile pieței sau la talentele sale din jur.

Scopul aducerii de valori în societate, de a promova solidaritatea, este ceea ce îi distinge pe întreprinzătorii comerciali de cei sociali..

Pentru a ajuta antreprenorii să creeze un plan de afaceri funcțional, pentru a crea o afacere socială pe o perioadă lungă de timp, cine poate supraviețui pe piață, în plus, să aibă profit și să fie durabil, trebuie să fiți conștienți că formatorii sunt doar un element al ecosistemului antreprenor și că este nevoie de toate celelalte elemente. ?

Rolul tău este să-i ajuți pe beneficiari să formuleze idei de afaceri, să monitorizeze dobândirea și utilizarea tuturor competențelor descrise în programul de formare cu privire la competențele de antreprenoriat social ca formator și ca antrenor, prin sesiuni de coaching și ateliere, precum și o parte de îndrumare - despre cum să redactezi planul de afaceri specific pentru finanțare sau orice fel de utilizare a instrumentelor



pentru crearea planului de afaceri adaptat sau pentru formarea competențelor antreprenorului, pentru a ajuta la implementarea instrumentelor descrise în O2.

Mentoratul este necesar în alte domenii în care antreprenorul nu are cunoștințe, iar formatorii pot ajuta cu expertiza sa dacă există în contabilitate, management financiar, managementul resurselor umane și este cu atât mai dificil pentru un antreprenor care provine dintr-un fond dezavantajat și are și mai puține competențe de afaceri.

Alte elemente ale ecosistemului antreprenor, pe lângă *mentorat*, sunt:

- Instruirea și cercetarea: ONG-urile, centrele de instruire, companiile de consultanță în afaceri pot ajuta întreprinderile sociale să atingă obiectivul - pentru a atinge impactul social
- Finanțarea - accesarea fondurilor de investiții sociale
- Inovare = abilitare
- Networking - o rețea largă de contacte poate ajuta la obținerea de consultanță specifică, asociați, investitori sau orice fel de finanțare
- Diseminarea / comunicarea - poate atrage talentul în ecosistemul social și crește conștientizarea socială prin promovarea activităților sociale

Necesitatea serviciilor sociale într-o comunitate locală, care este cel de-al treilea grup țintă al proiectului CHEER, a creat creșterea întreprinderilor sociale, precum îngrijirea sănătății, îngrijirea la domiciliu a persoanelor în vârstă, curățarea, instruirea, inserția migranților, refugiaților, NEET-urilor.



5. ANTREPRENORIAT SOCIAL ÎN PATRIMONIUL CULTURAL - OPORTUNITĂȚI DE FINANȚARE

5.1. Europa - Surse de finanțare pentru ideile de afaceri sociale în domeniul patrimoniului cultural

Comisia Europeană - programe de finanțare gestionate de EACEA împărțit în diferite programe care pot susține activități directe sau complementare care susțin și promovează antreprenoriatul social, moștenirea culturală sau ambele. Cele mai relevante pentru proiectul CHEER sunt următoarele:

5.1.1. Europa creativă

„Europa creativă este programul Uniunii Europene pentru sprijinirea sectoarelor culturale, creative și audiovizuale. În perioada 2014-2020, 1,46 miliarde de euro sunt disponibili pentru a sprijini proiecte europene cu potențial de a călători, de a ajunge la noi audiențe și de a încuraja schimbul de competențe și dezvoltarea.”

În 2018 organizațiile din 42 de țări au fost eligibile să colaboreze și să concureze pentru finanțare, dar organizațiile din țări terțe au posibilitatea să se angajeze în ambele subprograme. Europa creativă este formată din două subprograme: subprogramul „Cultura” care promovează sectoarele creative și culturale și subprogramul MEDIA, care sprijină dezvoltarea și distribuția lucrărilor audiovizuale.

5.1.2. ERASMUS +

Erasmus + este un alt program uriaș, cu posibilități de finanțare diferite în activitățile de patrimoniu cultural, unde se poate solicita finanțarea afacerii sociale sau pentru o



activitate sau eveniment specific pentru susținerea patrimoniului cultural. Divizate ca mobilitate, cooperare, acțiuni cheie de politică, sunt dedicate persoanelor fizice sau organizațiilor și sunt finanțate de EACEA (apeluri centralizate) sau Agenția Națională din fiecare țară a proiectului CHEER.

5.1.3. Programele de cooperare teritorială europeană

Conform nevoilor viitorilor noștri antreprenori sociali de a câștiga bani, de a-și pune ideea într-un proiect, apoi în realitate, există programe adecvate unde să se aplice ca Programele de cooperare teritorială europeană (2014-2020):

- Programul de cooperare transfrontalieră INTERREG V-A România - Bulgaria
- Programul de cooperare transfrontalieră Bulgaria-Turcia 2014-2020
- Programul de cooperare transfrontalieră Grecia - Bulgaria 2014-2020
- Programul de cooperare transfrontalieră Bulgaria-Macedonia 2014-2020
- Programul de cooperare transfrontalieră Bulgaria-Serbia 2014-2020
- Programul de cooperare transnațională pe Dunăre 2014-2020
- Balcanii - Programul de cooperare transnațională mediteraneană 2014-2020
- INTERREG
- Programul operațional comun „Bazinul Mării Negre 2014 - 2020”

5.2. Țările partenere din proiect

Cum obțin instructorii antreprenorilor informații despre programele de finanțare din țara lor? În rândurile următoare, există puține oportunități de finanțare legate de IMM - Antreprenoriat social, Start-up-uri sau / și CHE - Antreprenoriat de patrimoniu cultural.

5.2.1. Grecia



Proiecte care finanțează întreprinderile sociale implicate în patrimoniul cultural:

- Acțiunea „Dezvoltarea antreprenoriatului întreprinderilor de cooperare socială existente și nou-înființate” [11]. Se referă la implementarea planurilor de afaceri viabile de către întreprinderile cooperatiste sociale care vor fi proiectate ținând cont de impactul lor social. Bugetul total al acțiunii este de 31,2 milioane EUR.
- Acțiunea „TEIIX II- Reboot Business” [12], care vizează promovarea antreprenoriatului, facilitarea accesului întreprinderilor la finanțare și îmbunătățirea investițiilor prin împrumuturi favorabile.
- Acțiunea lui OAEΔ [13], program de promovare a forței de muncă independente prin sprijinul financiar al antreprenoriatului.

5.2.2. Germania

Finanțare pentru antreprenori:

<https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Finanzierung/Foerderprogramme/inhalt.html>

Mai ales în afara șomajului:

- Gründungszuschuss:

Tipul și valoarea finanțării

Subvenția de început va fi plătită în două etape.

Fondatorii primesc mai întâi o indemnizație lunară pe o perioadă de 6 luni șase i pentru valoarea cea mai recentă din indemnizația de șomaj primită. În scopuri de securitate socială, o sumă suplimentară de 300 EUR pe lună va fi plătită în această perioadă, ceea ce vă permite să vă asigurați voluntar în asigurările sociale statutare.

Subvenția de început poate fi plătită pentru încă nouă luni în valoare de 300 EUR pe lună dacă beneficiarul își demonstrează activitatea prin documentația corespunzătoare.

- Taxa de intrare:

Finanțarea va lua forma unei subvenții pentru maximum 24 de luni.

Suma de sprijin depinde de durata șomajului și de dimensiunea comunității care caută un loc de muncă.

Pe lângă taxa de pornire, se pot acorda împrumuturi și subvenții pentru achiziționarea de bunuri către lucrătorii independenți. Sunt posibile subvenții de până la 5.000 EUR, de asemenea și dincolo de acest credit. În plus, terțe părți adecvate pot fi asistate



oferind consultanță sau oferind cunoștințe și abilități dacă acest lucru este necesar pentru continuarea exercitării activității independente.

5.2.3. *Austria*

În Austria, principalii jucători care furnizează finanțare întreprinderilor sociale sunt două fundații: fundația ERSTE și fundația Essl. Fundațiile care sunt furnizorii de finanțare pentru întreprinderile sociale reprezintă totuși o excepție în Austria. Totuși, aici pot fi menționate două inițiative: HERMES-Österreich (o asociație care ajută la finanțarea proiectelor sociale și ecologice de aproximativ 30 de ani) și Bank für Gemeinwohl (o bancă socială în prezent înființată în Austria). Nu în ultimul rând, este luată în considerare și introducerea obligațiunilor de impact social.

1. [Fundația ERSTE\[14\]](#), Erste Group și good.bee

Fundația ERSTE își implementează propriile proiecte și sprijină proiectele implementate de alții, în cadrul a trei programe: Dezvoltare socială, cultură și Europa.

2. [Fundația Essl / Proiectul Zero](#)

Fundația Essl MGE gemeinnützige Privatstiftung[15] este o fundație austriacă înființată în 2007 de Martin și Gerda Essl și copiii lor, în scopuri sociale și de cercetare științifică. Misiunea sa este să sprijine inovarea socială, antreprenoriatul social și persoanele cu dizabilități.

În prezent, Fundația Essl își concentrează activitățile pe:

- Proiectul Zero
- Sprijinirea proiectelor sociale în Austria, cu accent pe includerea persoanelor cu dizabilități pe piața liberă a muncii, în accesibilitate și educație incluzivă.
- Activități pentru sprijinirea comunității filantropice din Austria, precum Sinnstifter (un efort comun al filantropilor austrieci pentru sprijinirea inovației sociale și a filantropiei în Austria) și a spațiului de birou Casa Filantropiei din Viena.

3. [Genossenschaft pentru Gemeinwohl / Bank für Gemeinwohl](#)

Cooperativa oferă servicii financiare etice, de exemplu „Crowdfunding für Gemeinwohl[16] (crowdfunding pentru binele comun)”, care oferă sprijin financiar pentru proiectele sociale.

4. [HERMES-Österreich](#)



HERMES-Austria este o asociație non-profit ?Începând cu 1982, a format o platformă pentru donatorii și beneficiarii de fonduri din Austria pentru a trata banii în mod dezinteresat și solidar.

- Asistență pentru inițiative și proiecte examinate cu atenție prin garanții sau donații
- Sfătuirea solicitanților de proiecte pentru a-și ancora proiectele în mediul social și pentru a colecta fonduri proprii sau donații de dezvoltare

Garanție pentru finanțare și prefinanțare pentru donații și subvenții. Astfel, un efect de înmulțire poate fi obținut cu mijloace mici.

5.2.4. Letonia

Programe de sprijin:

- Program de grant „Suport pentru antreprenoriat social ”finanțat din Fondul social european (subvenții de la 5000 la 200 000 EUR)
- Programul de finanțare a orașului Riga pentru întreprinderile sociale care să faciliteze angajarea grupurilor cu risc de excludere socială (subvenții de până la 11 000 de euro)
- accelerator de antreprenoriat social internațional NewDoor în Letonia
- Incubator de afaceri sociale internaționale Reach for Change pentru antreprenoriat social care vizează îmbunătățirea vieții copiilor și tinerilor din Letonia
- Incubatoare magnetice din Letonia pentru afaceri
- Programele de finanțare ale instituției letone pentru finanțare pentru dezvoltare (ALTUM) pentru întreprinderile tinere și cu experiență

5.2.5. Bulgaria

Fonduri europene structurale și de investiții pentru bulgari 2014 - 2020:

- Programul operațional „Inovație și competitivitate” (OPIC) 2014-2020
- Programul operațional „Regiuni pentru creștere” 2014-2020
- Programul operațional de bună guvernare 2014-2020
- Programul operațional „Dezvoltarea resurselor umane” 2014-2020 8
- Programul operațional Infrastructura de transport și transport 2014-2020



- Programul operațional „Știința și educația pentru creștere inteligentă” 2014 - 2020
- Mediul Operațional Mediu 2014-2020
- Programul de dezvoltare rurală (PDR) 2014-2020
- Programul marin și pescuit (CFM) 2014 - 2020

5.2.6. România

Principalele programe:

Finanțare nerambursabilă (GANTE)

1. Finanțare din fonduri alocate de Guvernul României sub formă de ajutor minim acordat prin programele guvernamentale gestionate de Ministerul Mediului de Afaceri, Comerț:

- Start-up Nation,
- Comerț și servicii,
- femeie manager,
- Microindustrializare,
- Sprijinirea meșteșugurilor și artizanatelor.

2. Finanțare nerambursabilă din **fonduri externe** : pentru mediul de afaceri Fondurile europene se derulează prin Programele operaționale naționale (Capital uman (POCU)) cu cele 6 axe prioritare ale competitivității (POC), dezvoltării regionale (POR).

3 .. Fonduri alocate de guvernele unor țări: Spațiul Economic European și Instrumentul financiar norvegian , Programul de cooperare elvețian etc.

Beneficii

- valoarea subvenției nu trebuie rambursată
- proporția de finanțare cuprinsă între 35-100% din valoarea cheltuielilor eligibile
- Grad ridicat de certitudine a existenței fondurilor alocate prin contractul de finanțare

Dezavantaje:

- Procedură complexă pentru aplicarea finanțării și implementarea proiectelor aprobate, în conformitate cu reguli precise și riguroase



- Durata relativ lungă a aprobării finanțării
- Criteriile stricte de eligibilitate a solicitanților, a activităților finanțate, a cheltuielilor eligibile
- Cheltuielile eligibile trebuie plătite parțial sau integral de către solicitanți și vor fi rambursate ulterior

NESsT este o rețea internațională activă în dezvoltarea întreprinderilor sociale. Este un incubator de afaceri sociale care oferă cadrul și sprijinul adecvat pentru materializarea celor mai bune idei de antreprenoriat social. În Europa Centrală, NESsT operează în cinci țări, inclusiv Croația, Cehia, Ungaria, România și Slovacia. Începând cu 2007, NESsT România a oferit asistență la mai mult de 100 de întreprinderi sociale, sprijinind inițiatorii lor în elaborarea planurilor de afaceri durabile și oferind servicii de incubare pentru dezvoltarea lor antreprenorială.

Impact Hub Bucuresti- face parte din rețeaua Impact Hub Global cu prezență fizică în peste 100 de locații de pe 5 continente și o comunitate cu peste 15.000 de membri, care vă oferă acces la un întreg ecosistem de resurse, inspirație și oportunități. Impact Hub București a inițiat o platformă de antreprenoriat socială și inovație <https://www.startarium.ro> care urmărește să sprijine inițierea și să accelereze afacerile cu o dimensiune socială clară.



6. TRECEREA DE LA O IDEE DE AFACERI LA UN PLAN DE AFACERI

6.1. *Idee de afaceri - descriere, viziune*

Înainte ca afacerea să devină una reală, ideea de afaceri apare în primul rând în mintea antreprenorului. Pentru a o face reală, el trebuie să urmeze următorii pași:

- 1 - apariția ideii de afaceri
- 2 - antreprenorii realizează viziunea asupra afacerii
- 3 - pentru ca viziunea să devină reală, este nevoie de o strategie de afaceri
- 4 - în planul de afaceri este elaborată strategia care trebuie urmată pentru ca viziunea să devină realitate, o afacere reală

Cine are nevoie de un plan dacă antreprenorul are o imagine clară despre ideea sa de afaceri? Este necesar ?

Planificarea riguroasă este fundamentală pentru obținerea succesului precum și stabilirea unui scop:

- demararea unei noi afaceri sociale
- stabilirea obiectivelor
- se solicită finanțarea
- verificarea situației în care se află afacerea
- stabilirea valorii afacerii
- planificarea unei campanii promoționale
- cercetare de piață, analiza



6.2. Plan de afaceri - structură, elemente de bază

Planul de afaceri este un *instrument* pentru:

- management - control total pentru activitatea antreprenorului
- monitorizare - îl ajută pe antreprenor să monitorizeze și să evalueze afacerea și dacă este pe calea cea bună - întrucât nu este rigid, poate fi modificat imediat ce antreprenorul are acum idei, cunoștințe
- comunicarea - poate fi utilizată pentru a fi prezentată, în ansamblu sau ca un plan de ton de 1 pagină, pentru a atrage resurse de finanțare sau noi parteneri de afaceri, investitori, credite, programe de fonduri - contribuie la dovedirea faptului că afacerea este stabilă corect, că va aduce profit
- promovarea - arată evoluția, obiectivele propuse și rezultatele obținute, precum și următorii pași necesari.

Cum să convingi adulții aflați în șomaj pe termen lung despre necesitatea de a avea un plan clar pentru ideea lor de afaceri?

Prezintă-le avantajele dezvoltării unui plan de afaceri:

- permite evitarea multor greșeli, cauzate de lipsa informațiilor (cunoștințe insuficiente ale concurenților sau clienților, cunoștințe insuficiente ale unor concepte economice sau tehnice, implicate în activitate);
- planificarea detaliată a veniturilor și cheltuielilor reduce semnificativ riscul de apariție a fluxurilor de numerar, una dintre principalele cauze ale eșecului, în primele etape ale funcționării noilor afaceri;
- permite selectarea celor mai avantajoase surse de finanțare;
- crește credibilitatea antreprenorului în fața unei bănci, investitori sau parteneri de afaceri;
- consolidează abilitățile de planificare ale antreprenorului, ca urmare, antreprenorul va fi mai bine pregătit și capabil să se adapteze mai rapid la orice schimbări.

Greșeli comune:

- antreprenorul este prea optimist; veniturile planificate sunt prea mari în raport cu realitatea și sunt trecute cu vederea multe riscuri;
- investiția este supradimensionată în comparație cu posibilitățile antreprenorului și / sau cu nevoile pieței;
- nevoile clienților nu sunt luate în considerare cu atenție, prin urmare, oricât de inovator este oferit noul produs sau serviciu pe piață, este posibil ca clienții vizați să nu fie nevoie să-l folosească.

6.3. Componente



Principalele componente generale pentru a crea pas cu pas un model al unui plan de afaceri social:

Date generale de identificare

1. Descrierea activității de afaceri sociale și strategia de implementare
2. Analiza SWOT de afaceri sociale - oportunități, riscuri, stabilirea obiectivelor și obiective.
3. Schema de management și organizare a resurselor umane
4. Descrierea afacerii sociale
5. Analiza afacerii - concordanță, piață adresată
6. Strategie de marketing
7. Plan financiar - vânzări
8. Analiza financiară, proiecții
9. Impact social, rețea

6.4. Competențele necesare antreprenorului patrimoniului cultural social

Ce cunoștințe, domenii de expertiză, competențe antreprenoriale sunt necesare pentru a scrie nu doar un plan de afaceri, ci și pentru a începe și gestiona afacerea?

1. baza legală și contextul legislativ pentru demararea unei afaceri.
2. analiza pieței, oportunități, riscuri, stabilirea obiectivelor și obiectivele finanțării unei afaceri, surse de finanțare.
3. stabilirea și dezvoltarea de produse și servicii.
4. conducerea echipei.
5. management financiar.
6. managementul riscurilor.
7. managementul afacerilor.
8. politica de promovare și vânzare a produselor și / sau serviciilor.
9. strategie de dezvoltare.
10. logistică și resurse necesare pentru a conduce o afacere.
11. întocmirea unui plan de afaceri.
12. sensibilitatea față de problemele sociale și sentimentul impactului comunității
13. informarea despre potențialul tangibil și intangibil al patrimoniului cultural

Competențe profesionale necesare pentru începerea și conducerea unei afaceri sociale:



- competențe de cunoaștere și utilizare a conceptelor și proceselor specifice oricărei afaceri de la început până la profitul, consolidarea și sustenabilitatea afacerii;
- abilități pentru începerea, conducerea și încetarea unei afaceri;
- abilități de organizare și gestionare a resurselor, inclusiv resurse umane;
- competențe pentru întocmirea unui plan de afaceri complet și eficient;
- abilități de marketing și vânzări necesare pentru a conduce o afacere;
- competențe de analiză financiară și aplicare de instrumente economice specifice.
- abilități noi legate de motivație, viziune și leadership
- rețeaua și capacitatea de comunicare
- cadrul legal
- capacitatea de mobilizare a resurselor
- inteligență emoțională



7. PLANUL DE AFACERI - STRUCTURI DE ECONOMIE SOCIALĂ - MODEL

7.1. DATE GENERALE DE IDENTIFICARE

7.1.1. Numele Companiei:

7.1.2. Activitatea principală a companiei și codul ocupațional al țării activității principale:

7.1.3. Persoană de contact:

7.1.4. Abordare:

7.1.5. Telefon:

7.1.6. E-mail:

7.1.7. Asociați sau acționari - pentru fiecare completare:

Numele și prenumele

Cu sediul în Acțiuni în capitalul social

7.1.8.1. Locuri de muncă create în timpul implementării planului de afaceri prezentat

7.1.8.2. Locuri de muncă create pentru persoane din grupuri vulnerabile

7.2. DESCRIEREA AFACERII ȘI STRATEGIA PENTRU IMPLEMENTAREA PLANULUI DE AFACERI



7.2.1. Vă rugăm să prezentați pe scurt viziunea dvs. asupra afacerii.

7.2.2. Cum a apărut ideea dvs. de afaceri?

Scurtă descriere a ideii de afaceri. De la ce a pornit ideea de afaceri, dacă există un studiu relevant asupra căruia a fost inițiat acest tip de afaceri etc.

7.2.3. Care sunt obiectivele strategice ale companiei dvs. pentru următorii 3 ani?

7.2.4. Care sunt principalele activități care trebuie desfășurate pentru implementarea planului de afaceri? Vă rugăm să menționați, de asemenea, durata estimată a implementării lor.

7.2.5. Ce activități principale vor genera profitul companiei și care sunt principalele direcții de dezvoltare? Vă rugăm să prezentați dacă și modul în care activitatea propusă este scalabilă.

7.2.6. Care sunt principalele riscuri asociate implementării planului de afaceri / dezvoltării afacerii? (riscuri de piață, legislative etc.)

7.2.7. Vă rugăm să descrieți modul în care implementarea planului de afaceri va duce la:

- promovarea dezvoltării durabile: ...
- promovarea susținerii tranziției către o economie cu emisii reduse de carbon și eficiența resurselor:
- promovarea inovării sociale: ...
- promovarea cercetării, dezvoltării tehnologice și / sau inovării

7.3. ANALIZA SWOT A AFACERILOR

7.3.1. Punctele forte asociate afacerii

7.3.2. Punctele slabe asociate afacerii

7.3.3. Oportunități identificate

7.3.4. Amenințări identificate

7.4. SCHEMA ORGANIZATIONALA ȘI MANAGEMENTUL RESURSEI UMANE

7.4.1. Sistemul organizațional

Vă rugăm să prezentați pe scurt structura organizațională a companiei, referindu-vă la:



- postările care urmează să fie create: nume, obiective generale ale postărilor, sarcini principale;
- relațiile organizaționale între poziții: subordonate, funcționale, etc .;
- alte informații relevante din perspectiva organizării forței de muncă.

Vă rugăm să evidențiați modul în care cunoștințele / specializările / experiența fiecăreia dintre persoanele cheie (asociați, manageri și / sau angajați) din cadrul companiei vor influența pozitiv evoluția companiei.

7.4.2. Managementul de resurse umane

- Cum se va realiza recrutarea, selecția și integrarea personalului?
- Cum se va realiza monitorizarea / controlul personalului?
- Care vor fi principalele caracteristici ale sistemului de motivație din cadrul companiei?
- Care va fi modul de plată a personalului (descrieți modul de plată / plată, respectiv alte detalii relevante cu privire la plata)?
- Care va fi modul în care personalul va fi ajutat în dezvoltarea sa profesională (pregătire, coaching etc.)?
- Care sunt acțiunile întreprinse în planul de gestionare a resurselor umane care contribuie la respectarea principiilor egalității de șanse și a nediscriminării?

7.5. DESCRIEREA AFACERII (A PRODUSELOR PRINCIPALE / SERVICIILOR CARE SUNT PRINCIPALUL OBIECT AL ACTIVITĂȚII)

7.5.1. Descrierea planului de afaceri:

Descrieți cum va funcționa afacerea dvs.: procese, metode de producție sau prestare de servicii, echipamente, furnizori, termeni și metode de plată, stoc de mărfuri, autorizații, licențe, brevete, spații necesare.

7.5.2. Descrierea exactă a produsului / serviciului oferit:



În cazul produselor finite : prezentați pe scurt o descriere fizică, caracteristici tehnice, performanțe, utilități, la care trebuie să răspundeți etc.

În cazul serviciilor: descrieți caracteristicile lor caracteristice, astfel încât să înțeleagă care sunt serviciile furnizate de dvs.

7.5.3. Prezentați și argumentați principalele avantaje ale noilor produse / servicii față de concurență (de exemplu: preț, calitate, caracteristici noi, servicii post-vânzare)

7.6. ANALIZA PIEȚEI ȘI A CONCURENȚEI

7.6.1. Definiți-vă piața: prezentați caracteristicile specifice ale segmentului dvs. de piață, care trebuie abordate.

7.6.2. Identificați principalii concurenți care operează pe piața țintă.

Vă rugăm să prezentați: numele lor, cifra de afaceri din ultimul an fiscal, suprapunerea ofertei acestor companii cu oferta companiei dvs.

7.6.3. Locația și dimensiunea pieței dvs.: locația pieței - locală, regională, națională, internațională - și dimensiunea acesteia (din perspectiva valorii în unitățile monetare și a numărului estimat de potențiali clienți) vor fi specificate.

7.6.4. Potențiali clienți:

Vă rugăm să prezentați un profil de client potențial pentru afacerea dvs. Care va fi tipul clienților dvs. (persoane fizice, comercianți, angroșiști, comercianți cu amănuntul, companii, fermieri etc.)? Care este structura lor (% pe grup)?

7.7. STRATEGIA DE MARKETING

7.7.1. Politica de produs:

Descrieți modul în care este prezentat produsul / serviciul, formularele de prezentare în greutate / dimensiune, ambalajele, tipul de garanții și serviciile furnizate, dacă aveți un singur produs / serviciu sau mai multe tipuri de produse / servicii etc.

7.7.2. Politica de prețuri:



Precizați cum va fi determinat prețul produsului / serviciului, dacă și când oferiți reduceri de prețuri, în fața concurenților dvs., justificați .

7.7.3. Politica de distribuție:

Precizați care sunt canalele dvs. de distribuție - direct, en-gros, brokeraj, prin intermediul agenților, la comandă etc. Structura va fi prezentată pe tipuri de canale de distribuție și costurile aferente vor fi cuantificate. În plus, specificați care sunt modalitățile dvs. de vânzare a produselor / serviciilor: en-gros, vânzare cu amănuntul, prin magazinele proprii, rețea de magazine specializate, la domiciliul clientului, dacă veți angaja vânzători sau veți folosi comercianți independenți, dacă veți exporta, etc. ...).

7.7.4. Politica de promovare:

Descrieți metodele de promovare care vor fi utilizate (de exemplu: publicitate, lansare oficială, pliante, broșuri, plată în rate).

Descrieți strategia de promovare pentru lansarea produselor / serviciilor, estimați costurile anuale de promovare și prezentați presupunerile care au stat la baza estimărilor.

7.8. PROIECȚII FINANCIARE PENTRU AFACERI

Prognoza vânzărilor
Bugetul cheltuielilor
Declarația de profit și pierdere
Situația fluxurilor de trezorerie
Bilanț
Proiecție de pauză

7.9. REȚEA ȘI IMPACTUL SOCIAL

Ce impact sau scop social are profitul obținut din această afacere?

Aveți de gând să implicați persoane cu dizabilități, cu fonduri defavorizate?

Va da înapoi comunității? Există un scop comunitar?

7.10. IDEA PATRIMONIULUI CULTURAL

7.10.1. Ideea de afaceri aparține patrimoniului cultural tangibil dacă este una dintre următoarele:



- proprietate de cultură tangibilă (clădire, cărți, monumente, opere de artă, artefacte, peisaje)
- moștenire intangibilă și digitală a culturii (limbă și cunoștințe, folclor, istorie orală, obiceiuri tradiționale, credințe estetice și spirituale), care sunt mai greu de păstrat în comparație cu bunurile culturale fizice;
- moștenirea naturală culturală (mediul rural, mediul natural, flora și fauna, diversitatea bio și geo, peisajul cultural, care este o parte importantă a industriei turistice).

7.10.2. Ideea de afaceri aparține moștenirii culturale intangibile dacă este una dintre următoarele: tradiții orale, arte și meserii tradiționale, ritualuri

7.10.3. Ideea de afaceri aparține patrimoniului cultural natural dacă este una dintre următoarele: situri naturale cu aspecte culturale, cum ar fi peisaje culturale, formațiuni fizice, biologice sau geologice



8. INSTRUMENTE, EVALUĂRI ȘI ALTE METODE UTILE DE UTILIZAT CU PARTICIPANȚII

Cele mai utilizate metode în sesiunile de coaching pentru definirea unei idei de afaceri în planul concret:

- Analiza PESTELULUI
- Brainstorming
- Harta minții
- Analiza SWOT
- Obiective SMART
- Pânză socială slabă.

8.1. PESTEL Analysis

PESTEL analiza este o analiză strategică constând în descrierea mediului înconjurător prin intermediul următorilor factori: factori politici, economici, socio-culturali, tehnologici, ecologici și legali. Scopul final al acestei analize este identificarea factorilor externi ce pot influența proiectul, dacă aceștia sunt identificați corect, va fi posibilă o precizie a mișcărilor pieței, atât pe termen scurt cât și mediu. Pentru explicații suplimentare, puteți vedea un videoclip și un model al acestei metode, aici: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis>

8.2. Brainstormingul

Instrumentul util prezentat mai jos disponibil la <https://www.entrepreneur.com/article/247574>



Participanții vor învăța: - ce este un plan de afaceri - părțile unui plan de afaceri - ce este avantajul competitiv

DESCRIEREA SESIUNII (pas cu pas):

Împărțiți participanții în grupuri de 3-4 persoane și cereți-le să elaboreze un proiect de plan de afaceri pentru o afacere care ar putea fi inițiată cu 5.000 EUR.

Rugați-i să răspundă în detaliu la următoarele întrebări:

- Cum puteți descrie afacerea ... într-un singur paragraf vă rugăm?
- Care este produsul sau serviciul dvs.?
- Cine îl va cumpăra?
- Unde ar trebui să localizați afacerea?
- Cum puteți atrage clienți?
- Care este concurența ta?
- Cât ar trebui să percepeți pentru produse sau servicii?
- Ce sfaturi aveți nevoie și cine îl poate oferi?
- Cum veți organiza managerii și / sau lucrătorii întreprinderii?
- Cum veți împărți profiturile? Cine este responsabil pentru pierderi?
- Ce ar trebui să iei în considerare pentru a putea produce produsul și să-l aducă la client?
- Câți bani sunt necesari pentru a începe afacerea?
- Câți clienți veți avea pe lună și cât vor cumpăra lunar?
- Cât costă realizarea produsului sau furnizarea serviciului?
- Care sunt costurile dvs. de operare? (Includeți salariul propriu)
- Câți bani va câștiga afacerea dvs. în fiecare lună prin vânzarea produsului sau serviciului dvs.?
- Câtă investiție va trebui să mențineți afacerea până când veți obține un profit?
- Care este profitul dvs. potențial pe an pentru anul I, anul II și anul III?
- Câți bani aveți nevoie pentru a începe această afacere?
- Cum vei face ca afacerea să crească în viitor?

După finalizarea activității, analizați părțile de bază ale unui plan de afaceri:

REZUMATUL AFACERII



DEFINIREA IDEII DE AFACERIMEDIUL DE AFACERI ȘI DEZVOLTAREA LOR

EDGE COMPETITIVĂ

OBIECTIVE ȘI STRATEGIE

ÎNTREBĂRI ECONOMICE DE BAZĂ

RISCURI FIRMA

Materiale necesare: Hârtii, creioane, markere

8.3. Hărți mintale

Hărțile minții sunt foarte utile. Mai precis, vă propunem instrumentul pentru **harta** mintala

După analizarea mediului, este necesar să se analizeze factorul cheie căruia i se adresează orice proiect de antreprenoriat social: persoanele care vor fi utilizatori și clienți ai acesteia.? Hărțile de empatie sunt strâns legate de proiecte de inovație socială și creativitate. Este vorba despre răspunsul la întrebări precum: cine vor fi utilizatorii sau clienții? Ce propunere de valoare așteaptă? Cum își petrec timpul? Ce le ghidează cu adevărat comportamentul?

Pânza hărții poate fi descărcată de aici <https://x.xplane.com/empathymap>

SimpleMind - pentru a integra utilizarea TIC - aplicații, permite utilizatorilor să creeze ușor hărți ale minții. Permite adăugarea de elemente multimedia și stabilirea conexiunilor între idei. Este un instrument foarte util pentru maturizarea ideilor.

Nominazer este o aplicație care ajută la găsirea de nume pentru idei de proiecte, verifică în același timp dacă domeniul dorit este disponibil. (.com .net .org).

Stratpad este un instrument care într-un mod integrat permite utilizatorilor să creeze o afacere, într-un mod simplu și având explicații la fiecare pas.

De asemenea, permite crearea financiară proiecții și proiecții ale fluxurilor de numerar.?

8.4. Pânză de Lean Social



Puteți utiliza orice pânză de model de afaceri sociale pentru a avea un plan de afaceri într-o lucrare mai structurată - puteți vedea mai jos un model propus de Social Innovation Lab adaptat de pe site-ul The Business Model Canvas.

Un model propus de profiturile societății puteți vedea mai jos:

Parteneri cheie

Cine sunt partenerii / furnizorii dvs. cheie?

Care sunt motivațiile pentru parteneriate?

Activități cheie

Ce activități cheie necesită propunerea dvs. de valoare?

Ce activități sunt cele mai importante în canale de distribuție, relația cu clienții, fluxul de venituri?

Propunere de valoare

Ce valoare de bază oferiți pacientului?

Ce nevoi ale clientului sunt satisfăcute?

Relația cu clienții

Ce relație se așteaptă de la clientul tău?

Cum puteți integra asta în afacerea dvs. din punct de vedere al costului și formatului?

Segmentul de clienți

Pentru ce clase creați valori?

Cine este cel mai important client al dumneavoastră?

Resurse cheie

Ce resurse cheie necesită propunerea dvs. de valoare?

Ce resurse sunt cele mai importante în canalele de distribuție, relațiile cu clienții, fluxul de venituri?

Canal de distribuție

Prin ce canale la care clienții / pacienții dvs. vor să fie accesați?

Care canale funcționează cel mai bine? Cat costa? Cum pot fi ele integrate în rutina dvs. și a clienților dvs.?

Structura costurilor

Care sunt cele mai multe costuri în afacerea dvs.?

Ce resurse / activități cheie sunt cele mai scumpe?

Flux de venituri



Pentru ce valoare sunt dispuși să plătească clienții dvs.?

Ce și cum plătesc recent? Cum ar prefera să plătească?

Tipărește modelul de pânză și dă-l antreprenorului și pune-i pas cu pas întrebările de mai sus..

9. EXEMPLE DE ÎNTREPRINDERI SOCIALE DIN ȚĂRILE PARTENERE ALE PROIECTULUI CHEER

9.1. Grecia

9.1.1. Pindos

Întreprinderea socială Pindos își propune să urmărească dezvoltarea durabilă prin derularea de activități care:

- să promoveze sustenabilitatea mediului,
- contribuie la egalitatea socială și economică,
- promovarea egalității de gen,
- protejarea și dezvoltarea bunurilor comune
- Promovarea reconcilierii intergeneraționale și multiculturale, subliniind particularitățile comunităților locale.

Mai precis, obiectivele Pindos în ceea ce privește dezvoltarea durabilă sunt specificate în următoarele activități:

- Protejarea și restaurarea mediului natural și a biodiversității.



- Agricultura durabilă, care accentuează păstrarea și răspândirea soiurilor sau „raselor” locale amenințate și prevenirea pătrunderii organismelor modificate genetic.
- Agricultura locală și regională susținută, care contribuie la dezvoltarea relațiilor comerciale directe între producători și consumatori.

Pentru a-și atinge obiectivele, Pindos[29] desfășoară mai multe forme diferite de activități economice, precum:

1. Cultivarea plantelor medicinale aromatice care prospera în mod natural în zona locală.
2. Producția și certificarea produselor agricole locale.
3. Cultivarea fructelor și legumelor de sezon dintr-o varietate locală. Procesarea, integrarea verticală a laptelui produs din exploatarea noastră în iaurt tradițional, brânză și eliminarea de lapte local proaspăt. Oferind valoare adăugată produselor noastre.
4. Organizarea de evenimente culturale pentru promovarea produselor locale.

9.1.2. Geniseas

Întreprinderea socială Geniseas[30] a fost înființată de cinci femei, iar principalele sale activități vizează creșterea și prelucrarea ulterioară a sfeclii de zahăr. Afacerea este destul de reușită și dovedește că antreprenoriatul social poate avea perspective de creștere.

Afacerea are acum șapte angajați, dar pentru a răspunde cerințelor este necesară recrutarea de personal suplimentar. Scopul lor pentru următorii ani este redeschiderea fabricii regionale de zahăr.

Geniseas deține singura fabrică de prelucrare a sfeclii de zahăr din Europa și permite vizitele de studiu la școli și universități, cu scopul de a informa tinerii despre tehnicile de prelucrare a sfeclii de zahăr pe baza tehnicilor generațiilor mai în vârstă.

Geniseas produce și vinde melasa, care este un produs tradițional grecesc foarte sănătos și intenționează să producă un nou produs inovator și să îl exporte în Europa.

9.2. Germania

Câteva exemple de start-up-uri de succes (întreprindere socială) din Germania de Nord



9.2.1. Lehr- und Lern-betriebe vom Verein zur Interakți de lucru Lang-zeitarbeitsloser Menschen

Afaceri: **VILM e. V.** din 2012 - Magazin social (Sozialkaufhaus): mobilier, lămpi, articole de uz casnic; aparate de uz casnic; articole de îmbrăcăminte; biciclete, jucării; mobila de gradina.

Costuri de finanțare:

- Costuri materiale:
 - Afaceri
 - Contribuție
- Costuri de personal:
 - Afaceri
 - Post onorific
 - Voluntari (BFD)

Observații: Organizație non-profit (ONG) Ahrensburg / Bad Oldesloe (Kreis Stormarn) Cooperare cu ZiBev

9.2.2. Archäologisches und Ökologisches Zentrum Albersdorf (AÖZA gGmbH)

Afaceri: **Archäologisches und Ökologisches Zentrum Albersdorf (AÖZA gGmbH)** (din 1997) Parcul Epoca Pietrei este un muzeu arheologic în aer liber care integrează peisajul înconjurător (40 de hectare). Există monumente originale, la fața locului, precum și așezări reconstruite din epoca de piatră din timpurile mezolitice și neolitice.

Costuri de finanțare:

- Costuri materiale:
 - Taxe
 - Contribuție
- Costuri de personal:
 - Taxe
 - Post onorific
 - Voluntari (FÖJ / BFD)

Observații: cooperarea cu ONG-urile Muzeului Albersdorf și Steinzeitpark Dithmarschen; O parte din rutele megalitice Europa Albersdorf (Kreis Dithmarschen)



9.2.3. *Artefact e. V.*

Afaceri: Artefact e. V. - Artefact operează Centrul ca:

- un loc de întâlnire pentru programe educaționale;
- ca loc pentru programe de pregătire practică în tehnologii de mediu, management de mediu și pedagogie de mediu; și dezvoltare;
- ca diseminare a tehnologiei inovatoare de mediu

Costuri de finanțare:

- Costuri materiale:
 - Taxe de intrare
 - Taxe de membru
- Costuri de personal:
 - Taxe
 - Voluntari (FÖJ / BFD)

Comentarii: ONG Glücksburg (Kreis Flensburg-Schleswig)

9.3. *Austria*

Întreprinderi sociale în Austria

9.3.1. *FELD[31]*

(Innsbruck / Tyrol)

Tipe: Antreprenoriat social / (aspect oficial ca asociație)

Inițiativa utilizării resurselor neutilizate pentru a evita producția și consumul inutil.

Resursele neutilizate - materiale și imateriale - sunt descoperite, colectate și transformate împreună. Aceasta are ca rezultat o varietate de posibilități noi: sunt create produse care spun povești și piese unice care ne sensibilizează la valoarea *Wah* ren.

FELD-Verein oferă în și în jurul Innsbruck o oportunitate de schimb pentru toate părțile interesate și participanții - într-o zonă fără consum.

Resursele neutilizate există în multe domenii - alimente, materii prime, cunoștințe etc. -, dar nu sunt întotdeauna utilizate. Din păcate, din diverse motive (practicabilitate, ignoranță, rentabilitate etc.), producția nouă este adesea folosită în locul celor existente. Cu toate acestea, aceste resurse produse deja oferă o mulțime de mijloace și posibilități, astfel încât acestea nu trebuie să fie declarate ca deșeuri și eliminate.

Obiective: Reutilizarea materialului pentru a evita producția și consumul inutil.



Beneficiari: Toți cei care devin membri ai asociației sau participă la proiecte sau ateliere.

9.3.2. Ho & Ruck[32]

(Innsbruck / Tyrol)

Tip: Întreprindere socială / (apariția oficială ca societate cu beneficii publice)

HoRuck este o piață de vechituri în interior pentru mobilier second-hand și articole pentru locuință. A fost fondată în 1984 și se mândrește cu beneficii sociale și economice.

Acestea urmăresc să ajute persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă care sunt deosebit de dezavantajate pe piața muncii și întâmpină dificultăți de intrare în forța de muncă. Acest lucru este în efortul de a-i pregăti pentru noua lor angajare, oferindu-le locuri de muncă temporare, instruire și consiliere. Cu acest sprijin, solicitanții de locuri de muncă angajați pe o perioadă limitată de timp își pot atinge mai bine obiectivul de a-și recăpăta un punct de plecare pe piața muncii.

Obiective: reintegrarea și sprijinul solicitanților de locuri de muncă; susține reutilizarea bunurilor uzate.

Beneficiari: persoane aflate în șomaj pe termen lung, solicitanți de locuri de muncă care se confruntă cu dezavantaje pe piața muncii, ca foști deținuți.

9.3.3. WAMS[33]

(Innsbruck / Tyrol)

Tip: Întreprindere socială / (aspect oficial ca asocierie)

Cumpărați articole de ocazie (haine, îmbrăcăminte, mobilier, articole sportive etc.). Cu rețeaua sa de patru magazine din Innsbruck, WAMS se concentrează pe crearea de locuri de muncă pentru persoanele defavorizate în timp ce promovează conservarea mediului, prin faptul că nu aruncă obiecte, ci mai degrabă le reutilizează.?

Asociația WAMS oferă un număr de 127 de locuri de muncă în întreprinderi socio-economice din Innsbruck, Hall, Schwaz, Jenbach și Kirchbichl, cu asigurări sociale complete și contracte colective de salarii.

Există 127 de locuri de muncă 83 cu obiective de politică socială și de piață a muncii:

- 59 locuri de muncă de tranzit pentru șomeri de lungă durată - ca un pas înapoi către piața muncii
- 22 de locuri de muncă pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă în vârstă de 55 de ani și mai mult - ca un pas înapoi pe piața muncii sau la pensionare
- 2 locuri de muncă protejate pentru persoanele cu dizabilități - pentru integrarea în viața de muncă

Obiective: crearea de locuri de muncă pentru persoanele aflate în căutarea unui loc de muncă deosebit de defavorizate; Gândire de mediu: reutilizare în loc să aruncați.?

Beneficiari: șomeri de lungă durată; angajați mai în vârstă.



9.3.4. Antreprenoriat social bazat pe comunitate - KOMM! UNITY[34]

(Wörgl / Tyrol)

Tip: Întreprindere socială bazată pe comunitate / (aspect oficial ca asocierie)

Unitatea Komm! Operează mai multe facilități în Wörgl și în împrejurimi. În plus, asociația dezvoltă și implementează numeroase proiecte și evenimente precum cluburi de tineret, cafenele pentru femei, clubul de cină și expoziții. Unitatea Komm! Este activă în mai multe comitete de rețea și contribuie la experiența sa acolo. Sarcinile asociației includ consilierea politicianilor și administratorilor în problemele legate de tineret și de integrare.

Obiective: promovarea tinerilor, integrarea și munca în comunitate.

Beneficiari: Părți întregi ale societății locale, adică tineri, migranți etc.

9.4. Letonia

9.4.1. Visi Var

Întreprinderea socială „Visi Var” a deschis un magazin de caritate în Sigulda (un oraș la 50 km de capitala Riga), regiunea Vidzeme. Magazinul vinde produse făcute manual, produse de persoane cu dizabilități. Produsele vândute în magazin au fost produse în ateliere de lumânare, săpun, ceramică, piele, țesut, prelucrare a lemnului și cusut. Unele dintre produse includ elemente de patrimoniu tradiționale.[35]



9.4.1. Čaklās Bites Bode

Întreprinderea socială „Čaklās Bites Bode” a deschis un magazin în Valmiera, unul dintre cele mai mari orașe din regiunea Vidzeme. Magazinul vinde produse realizate manual, acestea fiind produse de persoane cu dizabilități, persoane în vârstă fără familie, părinții multor copii și părinți ai copiilor cu nevoi speciale. Magazinul vinde și produse produse de meșterii? din Vidzeme și Latgale. Unele dintre produse includ elemente de patrimoniu tradițional.[36]

9.5. Bulgaria

9.5.1. Librărie cu misiunea „Hope”

Pentru a salva zece tineri cu dizabilități intelectuale, Asociația Mondială Paralelă din Plovdiv - Bulgaria a creat o întreprindere socială, care constă într-un atelier de producție de suveniruri și o librărie pentru vânzarea de cărți, suveniruri și cadouri. Asociația Mondială Paralelă a fost creată de părinții copiilor cu dizabilități intelectuale. Membrii asociației sunt conduși de ideea de a arăta publicului că, copiii lor pot lucra și pot contribui la dezvoltarea serviciilor.



Este organizat un atelier pentru cărți făcute manual și diverse tipuri de suveniruri. Patru tineri cu dizabilități lucrează în acest atelier. Pe celălalt site - librăria „Hope”, șansa lor de a lucra pe deplin găsește alți șase copii. După începerea proiectului de întreprindere socială, mult mai mulți tineri au demonstrat interesul. Părinții pun în aplicare cu succes ideea incluziunii sociale și a integrării sociale a tinerilor cu dizabilități intelectuale, precum și a altor persoane defavorizate pe piața muncii, în calitate de părinți. Spațiile întreprinderii sociale sunt construite și dotate. Pentru producerea de suveniruri, un atelier pentru spațiile utilizate în prezent de Asociația Mondială Paralelă, Plovdiv, este găzduit și echipat și sunt angajate în total 7 persoane, patru dintre ele fiind persoane cu dificultăți intelectuale.

Prin implementarea acestor activități, o întreprindere socială a funcționat timp de un an, al cărui obiectiv principal era crearea accesului la angajare și posibilitatea includerii sociale a persoanelor din grupuri vulnerabile pe piața muncii, a persoanelor cu dizabilități intelectuale.

9.5.2. Case de pâine

Rețeaua de case de pâine a fost creată de Dr. Nadezhda Savova-Grigorova, un antropolog cultural de la Universitatea Princeton, SUA. În 2009, pe site-ul vechiului magazin de artizanat al ambarcațiunii de modă veche a lui Nadezhda din Gabrovo, ea a experimentat și a creat prima Casă de pâine, care trezește entuziasmul unui grup de voluntari și devine rapid una dintre cele mai noi și inovatoare din Bulgaria. , "Sf. Damaskin și Onufry Gabrovski-2011". După prima Casă de pâine înființată în Gabrovo în 2009, a doua Casă de pâine din Zlătaritsa a fost deschisă în 2010, în totalitate la inițiativa localnicilor și a reușit să se unească în jurul cuptorului celor 5 etnii diferite ale orașului mic. În 2012, asociația a câștigat finanțare de la prestigioasa Fundație Americană CSMott cu un proiect de dezvoltare a unei rețele de case de pâine în 5 orașe din Bulgaria - Sofia, Plovdiv, Stara Zagora, Varna și Gabrovo.

Case de pâine sunt de 3 tipuri:

- 1) Spații fizice (case), unele cu un cuptor tradițional din lemn care funcționează ca centre culturale și sociale. Astfel sunt în Tarnovo, Gabrovo, Zlătaritsa, Plovdiv, Stara Zagora, Koprivshitsa, Svilengrad, satul Lobos.
- 2) Spațiile fizice (case) care funcționează ca ??care contribuie la sustenabilitatea programelor sociale gratuite. Astfel de întreprinderi se găsesc în Sofia și Gabrovo.
- 3) Programul Casa Pâinii, în parteneriat cu instituțiile locale (centre de zi pentru persoanele cu dizabilități, școli, centre comunitare, biserici ortodoxe, muzee, etc.) organizează în mod regulat ateliere de frământare și coacere a pâinii, pentru grupurile vulnerabile. Astfel de programe există în Varna, Nova Zagora, Burgas, Vidin, Pleven și altele.



Toate aceste activități sunt organizate de către oameni ce au crezut în misiunea acestui program, aceea de a aduce oamenii împreună și de a-i conecta prin intermediul pâinii. Diferitele metode creative care s-au dezvoltat în jurul fabricării pâinii, au fost dovedite în ani și de către psihologi, terapeuți și asistenți sociali, ca fiind un nou tip de terapie. „Terapia pâinii” (www.breadtherapy.net).

Activitatea de afaceri a acestor produse și servicii în modelul nostru de întreprindere socială, unit într-o rețea pe care o numim „Franciza socială”, sprijină programele noastre sociale gratuite pentru terapia pâinii și integrarea forței de muncă și sociale a copiilor și adulților cu dizabilități și de la diverse grupuri vulnerabile, dezvoltarea creativă a carierei în școli și abordări simple din ce în ce mai inovatoare, dar intenționate pentru rezolvarea problemelor sociale complexe.

9.6. România

9.6.1. Jambiera

Jamble ajută la crearea colaborărilor între oameni dornici să dezvolte proiecte sau să pună în practică idei diferite. Comunitatea online este utilă celor care au idei de pornire și au nevoie de colaboratori experimentați care i-ar putea ajuta să își dezvolte ideile.

9.6.5. CONCORDIA - Brutaria cu Povești[37]

Este locul în care bei o cafea, mănânci o prăjitură și ajuți tinerii din centrele de plasament, fără să-și dea seama. Afacerea socială este a organizației umanitare Concordia, care sprijină copiii fără a doua șansă, ?le oferă un loc unde să doarmă, să-i antreneze profesional și să găsească un loc de muncă, pentru ca viața să continue.?

Afacerile sociale ale organizației Concordia, Brutărie cu povești, locul unde beți cafea și ajutați copiii din centrele de plasament

Brutaria cu povești este întreprinderea socială dezvoltată de organizația umanitară Concordia, unde clienții pot bea o cafea, pot mânca o prăjitură sau un sandwich, alăturându-se astfel unei cauze sociale, în contextul în care veniturile generate de această afacere sunt direcționate către proiecte. rețelele sociale dezvoltate de Concordia.?

Casa de la colț, umbrită de niște copaci, a fost donată în urmă cu 28 de ani asociației de către Biserica Catolică. Anterior găzduia o casă de copii, dar, de-a lungul timpului, nu respecta standardele de îngrijire a copilului și a fost necesară găsirea unei alte utilități. Așa că a fost transformată într-o pensiune cu 11 locuri, iar parterul într-o cafenea cu 25 de locuri.



10. RESURSE, LECTURĂ ULTERIOARĂ

10.1. Citește mai mult

1. *Co-operative Business District: a guided journey to discover your own public service co-operative destination. Co-operatives UK. May 2011.*



2. *How to become and employee owned mutual – an action checklist for the public sector. Office of Public Management. March 2011. Legal Process “map”. Asset Transfer Unit. December 2010.*
3. *New models of public service ownership: a guide to commissioning, policy and practice. Office of Public Management. August 2010. Procurement guide for commissioners of NHS-funded services. Department of Health. July 2010.*
4. *Social Enterprise and the Public Sector; A practical guide to law and policy. Antony Collins Solicitors. 2007.*
5. *Social Enterprise - Making a Difference: a guide to the Right to Request. Department of Health. November 2008.*
6. *Special Report on Developing a Mutual for Local Authority Service Delivery. TPP Law. November 2010.*
7. *The Journey: Becoming a Mutual or Social Enterprise. Local Partnerships. October 2010.*
8. *The Right to Request; Making an expression of interest: Guidance and Template. Department of Health. November 2008.*
9. *Transitions: Social Enterprise public services. Social Enterprise London. August 2010.*

10.2. Webografie recomandată

1. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Preparing_for_the_Social_Value_Act_Dec_12.pdf
2. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/What_makes_a_social_enterprise_a_social_enterprise_April_2012.pdf



3. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Social_Franchising_manual-1.pdf
4. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/seuk_franchisees_guide.pdf
5. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece_social_and_solidarity_economy_report_greek_british_council.pdf
6. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece_social_and_solidarity_economy_report_english_british_council_0.pdf
7. <https://www.the-sse.org/resources/idea/researching-and-piloting-a-new-idea/>
8. <https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-money-start-social-enterprise/>
9. <https://www.the-sse.org/resources/starting/start-social-enterprise-10-steps/>
10. <https://startups.co.uk/how-to-start-a-social-enterprise-3-simple-steps/>

11. BIBLIOGRAFIE & WEBOGRAFIE

11.1. Bibliografie

1. *Romanian Law 219/2016 regarding social enterprises*
2. *YOUTH MOVE ENGINE FOR EU SOCIAL ECONOMY TC Método Estudios Consultores SLU.*
3. *V.C. Axinte, "Initierea unei afaceri - Realizarea unui plan de afaceri de la A la Z", 2015 (Starting a business - Creating a business plan from A to Z)*



4. *Programme Guide for European Social Fund – SPECIFIC CONDITIONS Support for social economy structures AP 4/PI 9.v/OS 4.16*
5. *YOUTH MOVE ENGINE FOR EU SOCIAL ECONOMY TC Método Estudios Consultores SLU.*
6. *Social Enterprise and the Public Sector; A practical guide to law and policy. Antony Collins Solicitors. 2007.*

11.2. Webografie

1. <http://www.cheertheproject.eu>
2. <http://www.ies.org.ro>
3. https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/_en
4. <https://www.culturepartnership.eu/en/publishing/creative-europe/about-creative-europe>
5. <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/how-to-apply>
6. https://eacea.ec.europa.eu/erasmus-plus/funding_en
7. <http://koinsep.org/%ce%b1%ce%bd%ce%b1%ce%bc%ce%b5%ce%bd%cf%8c%ce%bc%ce%b5%ce%bd%ce%b1-%cf%80%cf%81%ce%bf%ce%b3%cf%81%ce%ac%ce%bc%ce%bc%ce%b1%cf%84%ce%b1-%cf%83%cf%84%ce%ae%cf%81%ce%b9%ce%be%ce%b7%cf%82-%ce%b5%cf%80/>
8. <https://www.etean.com.gr/PublicPages/PastProgram2.aspx?ID=87>
9. http://www.oaed.gr/anoikta-programmata/-/asset_publisher/yZKVoEuwB4Rg/content/programma-protheses-sten-autoapascholese-meso-tes-oikonomikes-enischyses-epicheirematikon-protoboulion-10-000-anergon-elikias-18-66-eton?redirect=http%3A%2F%2Fwww.oaed.gr%2Fanoikta-programmata%3Fp_id%3D101_INSTANCE_yZKVoEuwB4Rg%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_stat%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D3
10. <http://www.erstestiftung.org/de/erste-stiftung/aktivitaeten/>
11. <https://zeroproject.org/uber-die-essl-foundation/>
12. <https://www.gemeinwohl.coop>
13. <https://www.nesst.org/romania/>
14. <https://www.startarium.ro>
15. <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/>
16. <https://www.entrepreneur.com/article/247574>
17. <https://x.plane.com/empathymap>
18. <http://www.societyprofits.eu/lessons/non-formal-tools-in-english/>
19. <https://www.facebook.com/pages/category/Agricultural-Cooperative/panosaet/posts/>
20. <http://feld-verein.at/>
21. <https://horuck.at/>



22. <http://www.wams.at/>
23. <http://web.kommunity.me/>
24. <http://www.visivar.lv>, <https://www.facebook.com/socialaisuznemumsVisiVar/>
25. <https://www.fondsiespejutilts.lv/lv/>,
26. <https://www.facebook.com/%C4%8Cakl%C4%81s-Bites-Bode-1838674329586290/>
27. <https://www.wall-street.ro/articol/Companii/204153/5-exemple-antreprenoriat-social-din-care-te-poti-inspira.html#gref>
28. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Preparing_for_the_Social_Value_Act_Dec_12.pdf
29. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/What_makes_a_social_enterprise_a_social_enterprise_April_2012.pdf
30. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/Social_Franchising_manual-1.pdf
31. https://www.socialenterprise.org.uk/wp-content/uploads/2019/05/seuk_franchises_guide.pdf
32. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece_social_and_solidarity_economy_report_greek_british_council.pdf
33. https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/greece_social_and_solidarity_economy_report_english_british_council_0.pdf
34. <https://www.the-sse.org/resources/idea/researching-and-piloting-a-new-idea/>
35. <https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-money-start-social-enterprise/>
36. <https://www.the-sse.org/resources/starting/start-social-enterprise-10-steps/>
37. <https://startups.co.uk/how-to-start-a-social-enterprise-3-simple-steps/>
38. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
39. <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance>.
40. https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm_campaign=homeAdUOA?Si
41. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0143>
42. <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/recovery-dashboard/>
43. https://ec.europa.eu/info/files/policy-measures-against-spread-coronavirus_en

Acest ghid a fost produs de către Asociația Millenium Center în cadrul parteneriatului strategic Erasmus+ “CHEER - ANTREPRENORII PATRIMONIULUI CULTURAL” (2018-2020) finanțat prin programul Erasmus+.



Parteneriatul CHEER este compus din:

Zentrum für interkulturelle Bildung und Arbeit (Germania)

IDEC (Grecia)

Folklore Company of Varnava - Municipality of Marathon (Grecia)

Verein Multikulturell and Compass4You (Austria)

Millennium Center (România)

Sozopol Foundation (Bulgaria)

Creative Ideas (Letonia)

Partenerii au contribuit la conținutul acestui ghid și s-au tradus în propria lor limbă. Rezultatele proiectului CHEER și toate versiunile lingvistice pot fi găsite pe site-ul web al proiectului www.cheertheproject.eu.



CHEER: ANTREPRENORII PATRIMONIULUI CULTURAL

PI 3 Ghidul formatorului

CHEER TRAINER'S GUIDE by CHEER - *Antreprenorii patrimoniului cultural* sunt autorizate sub atribuirea 4.0 internațională. Pentru a vizualiza o copie a acestei licențe, vizitați <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Sprijinul Comisiei Europene pentru producerea acestei publicații nu constituie o aprobare a conținutului, care reflectă exclusiv punctele de vedere ale autorilor, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare care ar putea fi făcută informațiilor conținute în aceasta.