



EVALUAREA **IMPACTULUI** ÎNTRERINDERILOR SOCIALE

finanțate de Uniunea Europeană și
Suedia prin intermediul
Fundației Est-Europene, 2022-2024



GHICA GHEORGHIU
RADU FLOREA

București, iunie - octombrie 2025

Conținut

1. Introducere	2
2. Aspecte metodologice	4
3. Componente ale sustenabilității întreprinderilor sociale	5
3.1. Performanța financiară. Modele de afaceri.....	6
3.2. Capacitate organizațională. Guvernanță și control intern	8
3.3. Impact pe termen lung.....	11
4. Concluzii și recomandări	14
4.1. Concluzii	14
4.2. Recomandări	15
4.3. Ajustarea pragurilor de impozitare	18

1. Introducere

Întreprinderea socială are diverse definiții - în funcție de țară, condiții economice, priorități socio-economice și altele.

Astfel, o întreprindere socială este o inițiativă lucrativă cu misiune socială sau de mediu înconjurător, ce utilizează antreprenoriatul pentru **a răspunde unor nevoi la nivel comunitar, regional, național sau global**. Întreprinderile sociale reinvestesc majoritatea profitului în misiunea lor socială - precum crearea de locuri de muncă, combaterea sărăciei, protecția mediului etc. - și operează pe piață creând mai degrabă beneficii pentru public decât pentru proprietarii întreprinderii.

În România, întreprinderea socială este definită ca o afacere cu scop social puternic, care își **reinvestește profiturile în comunitate și respectă principiile economiei sociale**, fiind reglementată prin lege¹. Aceste întreprinderi pot obține un atestat sau o 'marcă' socială pentru statutul de întreprindere socială de inserție, având ca obiectiv integrarea socio-profesională a persoanelor defavorizate.

În Republica Moldova, ceea ce deosebește **întreprinderile sociale**² de celelalte inițiative lucrativă este **orientarea acestora către soluționarea problemelor sociale și oferirea locurilor de muncă** persoanelor din categoriile defavorizate ale populației.

Statutul de întreprindere socială poate fi obținut de la [Comisia Națională pentru Antreprenoriat Social](#). Întreprinderile sociale pot beneficia de susținere în Republica Moldova, prin intermediul unor programe naționale, regionale, sau internaționale.

De asemenea, întreprinderile sociale din Republica Moldova pot beneficia de consiliere gratuită din partea autorităților la dezvoltarea afacerii, atribuirea unor spații și/sau terenuri aflate în proprietatea publică a unităților administrativ-teritoriale, sprijin în promovarea produselor realizate și/sau furnizate, serviciilor prestate ori lucrărilor executate în cadrul comunității, precum și în identificarea unor piețe de desfacere pentru acestea, facilități și scutiri de taxe și impozite acordate de autoritățile administrației publice locale etc.

Sustenabilitatea în întreprinderile sociale înseamnă a opera într-un mod financiar viabil, reinvestind profitul în obiective sociale sau de mediu, creând astfel valoare pe termen lung pentru comunitate. Aceasta implică un echilibru între sustenabilitatea economică (capacitatea de a genera profit), socială (promovarea bunăstării umane, a echității și a egalității de șanse) și, adesea, de mediu. Întreprinderile sociale contribuie la sustenabilitatea societală prin crearea de locuri de muncă pentru grupurile vulnerabile, reducerea sărăciei și oferirea de servicii esențiale.

Întreprinderea socială are două dimensiuni majore ce se întrepătrund: în primul rând, procesul de valorificare a întregului potențial al afacerii (pentru a obține profit, sau măcar pentru a supraviețui), utilizând metode ce urmăresc atingerea obiectivelor financiare și de dezvoltare - un proces asemănător cu cel dintr-o inițiativă

¹ Legea nr. 845 / 1992.

² Întreprinderea socială este întreprinderea constituită de asociații obștești, fundații, culte religioase, instituții private și/sau persoane fizice care desfășoară activități de antreprenoriat social în vederea soluționării unor probleme sociale de interes comunitar (conform legii nr. 223 / 02.11.2017).

antreprenorială obișnuită. Această dimensiune este cea care determină și asigură viabilitatea financiară și dezvoltarea anumitor programe în contextul unei întreprinderi sociale: activități profesionale cum ar fi furnizarea de bunuri și servicii. În al doilea rând, în centrul întreprinderii sociale se află adoptarea unui angajament social ce ghidează interacțiunea acesteia cu comunitatea în care funcționează.

Examinarea potențialului de creștere al întreprinderilor implică nu doar o analiză financiară a veniturilor și cheltuielilor, ci și o examinare atentă a capacității organizaționale, a modelelor de afaceri și a mecanismelor de guvernanță pentru a evalua perspectivele reale de creștere.

Fundația Est-Europeană, cu o experiență solidă în acordarea de granturi pentru susținerea activității de antreprenariat social, încă din 2014, și-a propus să evalueze întreprinderile sociale pe care le-a sprijinit de-a lungul timpului, finanțate prin contribuția Uniunii Europene și a Suediei. Această evaluare are scopul de a înțelege impactul activităților desfășurate, de a identifica punctele forte și ariile care necesită îmbunătățiri, asigurând transparența, eficiența utilizării resurselor și alinierea la obiectivele strategice ale programului. Prin această analiză, Fundația urmărește să ofere date concrete care vor ghida deciziile viitoare și vor contribui la creșterea sustenabilității inițiativelor sprijinite. Această evaluare a fost finanțată de Suedia prin intermediul Fundației Est-Europene. Conținutul acesteia aparține autorilor și nu reflectă neapărat punctul de vedere al Suediei.

2. Aspecte metodologice

Studiul are la bază o cercetare cantitativă, desfășurată în perioada iunie-august 2025, cu ajutorul unui sondaj realizat online. Sondajul a utilizat un formular de culegere a datelor ce a fost distribuit celor 38 de întreprinderi sociale finanțate de Fundația Est-Europeană, iar datele obținute se referă la perioada 2022-2024.

Dintre cele 38 de întreprinderi sociale, doar 23 au trimis formularul completat integral sau parțial. Unele întreprinderi sociale nu mai există (de exemplu A.O. Mara din Scoreni) iar altele și-au restrâns sau schimbat complet domeniul de activitate. Pentru ușurința prelucrării și analizei datelor primite, cele 23 de întreprinderi au primit codurile enunțate în tabelul de mai jos.

COD	DENUMIREA ÎNTRINDERII	LOCAȚIE	DOMENIU DE ACTIVITATE
IS01	A.O. "De la egal la egal"	Slobozia	Articole din metal
IS02	A.O. Anima	Bălți	Centrul de dezvoltare ARA pentru copii
IS03	Asociația Femeilor de Afaceri	Bălți	Salon de masaj
IS04	Asociația Femeilor de Afaceri	Bălți	Patiserie, catering, plante
IS05	A.O. EtEcO	Tiraspol	Spălătorie, cantină socială
IS06	A.O. "Bella Getica"	Cobîlea	Catering 'Popasul voievodului'
IS07	Agenția pentru Dezvoltare Regională	Tiraspol	Formare ('Skills Lab')
IS08	Asociația Copiilor Surzi	Chișinău	Apicultură ('Stupina cu povești')
IS09	A.O. Dorința	Călărași	Sală de fitness, training
IS10	A.O. "Homecare"	Chișinău	Servicii sociale comunitare
IS11	Asociația pentru Dezvoltarea Competențelor Profesionale	Chișinău	Formare ('Vibe Academy')
IS12	A.O. "PINO - meșteșugărim jucării din natură"	Tiraspol	Jucării din lemn
IS13	Agenția pentru Dezvoltare Regională "Habitat"	Rezina	Spălătorie
IS14	A.O. "Paideia"	Florești	Salon de masaj
IS15	A.O. "Eco-Răzeni"	Răzeni	Catering "Floare de cireș"
IS16	A.O. Băștinașilor "Ciorești - baștina mea!"	Ciorești	Sală de ceremonii, spălătorie, cantină socială
IS17	A.O. "Filantropia Creștină"	Orhei	Atelier de croitorie și brodat
IS18	Centrul Regional pentru Inițiative Sociale și Dezvoltare Durabilă	Florești	Spălătorie auto
IS19	Kojuhari Denis Îl	Tiraspol	Frizerie ('Barbershop')
IS20	Federația familiilor pentru unificare și pace în lume din Moldova	Anenii Noi	Centru de dezvoltare pentru copii "Poveste"
IS21	Centrul de Dezvoltare Socio-Economică "Granițele Viitorului"	Tighina	Centru pentru dezvoltare pentru copii "Vseznaina"
IS22	Asociația Persoanelor cu Dizabilități Motorii "InvaLife"	Tiraspol	Închiriere echipamente de reabilitare
IS23	Innohub	Ungheni	Ambalare produse agroalimentare/realimentare

3. Componente ale sustenabilității întreprinderilor sociale

Analiza sustenabilității nu se referă doar la aspectele financiare ale întreprinderii sociale, ci și la capacitatea acesteia de a genera impact social pozitiv pe termen lung. Sustenabilitatea include, așadar, nu doar menținerea activităților, ci și adaptarea și extinderea lor în funcție de cerințele pieței și nevoile beneficiarilor. Modelele de afaceri ale întreprinderilor sociale trebuie să devină suficient de robuste pentru a funcționa autonom, fără sprijin extern continuu.

Sustenabilitatea întreprinderilor sociale se referă, în particular - și spre deosebire de alte tipuri de întreprinderi - la capacitatea acestora de a-și îndeplini obiectivele sociale (precum combaterea șomajului, protecția mediului sau incluziunea socială) prin practici economice viabile și durabile, asigurând atât impactul social pozitiv, cât și autonomia financiară pe termen lung. O întreprindere socială sustenabilă se concentrează pe crearea unui mediu de lucru echitabil, pe consolidarea comunităților locale și pe inovație, contribuind astfel la reziliența afacerii și la rezolvarea problemelor globale.

Elementele-cheie ale sustenabilității întreprinderilor sociale sunt, astfel:

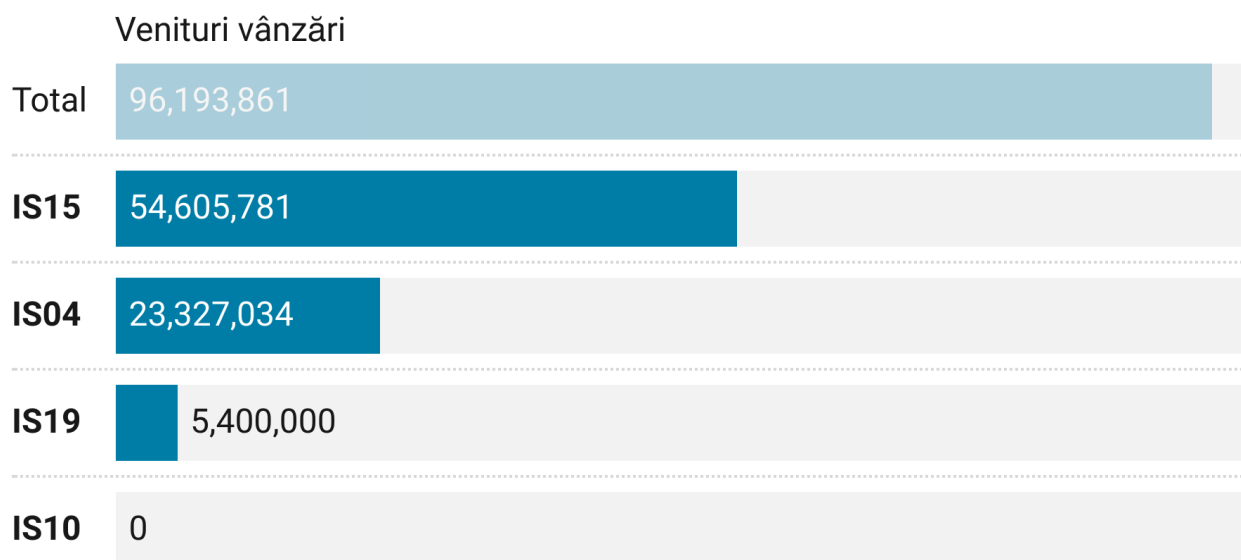
- Necesitatea de a genera impact social și, concomitent, de a fi profitabile financiar.
Acest aspect reflectă echilibrul delicat dintre misiunea socială și viabilitatea economică a acestui tip de organizație - întreprinderea socială trebuie să gândească economic pentru a supraviețui și a crește, dar în același timp să acționeze în plan social pentru a-și justifica existența. În ceea ce privește profitul net, întreprinderile studiate s-au împărțit în trei categorii: 5 întreprinderi au raportat un profit semnificativ (peste EUR 35,000), 5 au raportat pierderi, iar restul au raportat profit însă nesemnificativ.
- Capacitatea de a genera venituri pentru a-și susține activitățile și obiectivele sociale, evitând dependența exclusivă de donații sau granturi.
Întreprinderea socială trebuie să își propună un model economic propriu, capabil să susțină activitățile și obiectivele sale sociale pe termen mediu și lung, bazat pe nevoia de autonomie și crearea unui flux financiar stabil. Acesta din urmă permite nu doar acoperirea costurilor de funcționare, ci și reinvestirea unei părți semnificative din profit în misiunea sa socială.
- Contribuția la rezolvarea unor probleme sociale sau de mediu.
Majoritatea întreprinderilor sociale din Republica Moldova s-au orientat spre crearea de locuri de muncă pentru grupuri vulnerabile, promovarea diversității și incluziunii, sau (mai restrâns) prin activități de protecție a mediului.
Întreprinderile sociale studiate contribuie astfel la integrarea profesională a persoanelor din grupuri vulnerabile, în timp ce un număr destul de limitat de întreprinderi sociale și-a îndreptat atenția și spre protecția mediului. Acestea promovează reciclarea, consumul responsabil și utilizarea resurselor locale, contribuind la formarea unei culturi ecologice în rândul populației. Unele inițiative colectează deșeuri reciclabile, transformându-le în produse utile sau decorative, în timp ce altele se concentrează pe educarea comunității în spiritul sustenabilității.

3.1. Performanța financiară. Modele de afaceri

Întreprinderile sociale au raportat venituri din activități economice dar și faptul că au accesat diverse surse de finanțare (granturi, contracte publice, contribuții private etc.). Profitabilitatea activităților economice desfășurate este destul de redusă, iar pragul de rentabilitate (*break-even point*) - punctul în care veniturile acoperă cheltuielile operaționale - arată că, în general, întreprinderile ajung cu greu să-și acopere cheltuielile.

Venituri din vânzări (2022-2024) (MDL)

(Top 3 + ultima clasată - în ordinea veniturilor)



Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Veniturile primelor trei întreprinderi sociale însumează 86.63% din total, doar IS15 ajunge la 56.77% din total, ceea ce arată o distribuție inegală a veniturilor.

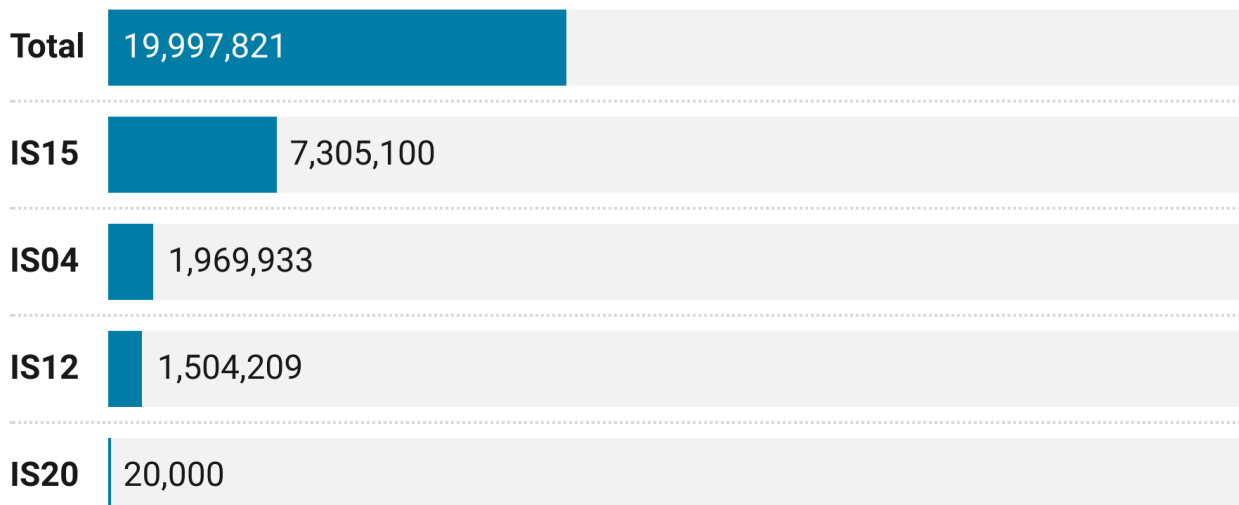
Modul în care întreprinderile sociale studiate s-au evidențiat financiar este strâns legat de contextul economic dificil, marcat de provocări precum accesul limitat la finanțări sau (uneori) credite, o piață internă complicată și lipsită de resurse, precum și de lipsa unei culturi și experiențe antreprenoriale a celor ce le gestionează. În principiu, s-a pornit de la ideea că o combinație de surse comerciale și non-comerciale va ajuta în menținerea stabilității financiare, mai ales într-o perioadă de incertitudine economică și transformări. Pe termen lung, adevărata performanță se va măsura prin capacitatea acestora lor de a deveni autonome financiar, fără a apela la finanțări externe de tip grant.

Multe dintre aceste întreprinderi se bazează pe inițiativă locală, creativitate și adaptabilitate. Ele își construiesc modelele de afaceri pornind de la resursele disponibile în comunitate: produse artizanale, agricultură ecologică, servicii educaționale sau activități de reciclare. Lipsa de claritate cu privire la modul în care s-ar putea ajunge la independența financiară exclusiv pe baza activității antreprenoriale poate fi explicată de lipsa unui model de afaceri bine definit. Unele întreprinderi încearcă să-l identifice prin experimentarea a diferite tipuri de afaceri sociale, cu abordări diverse.

Costuri totale investiție (2022-2024) (MDL)

(Top 3 + ultima clasată - în ordinea veniturilor)

Costuri investiție



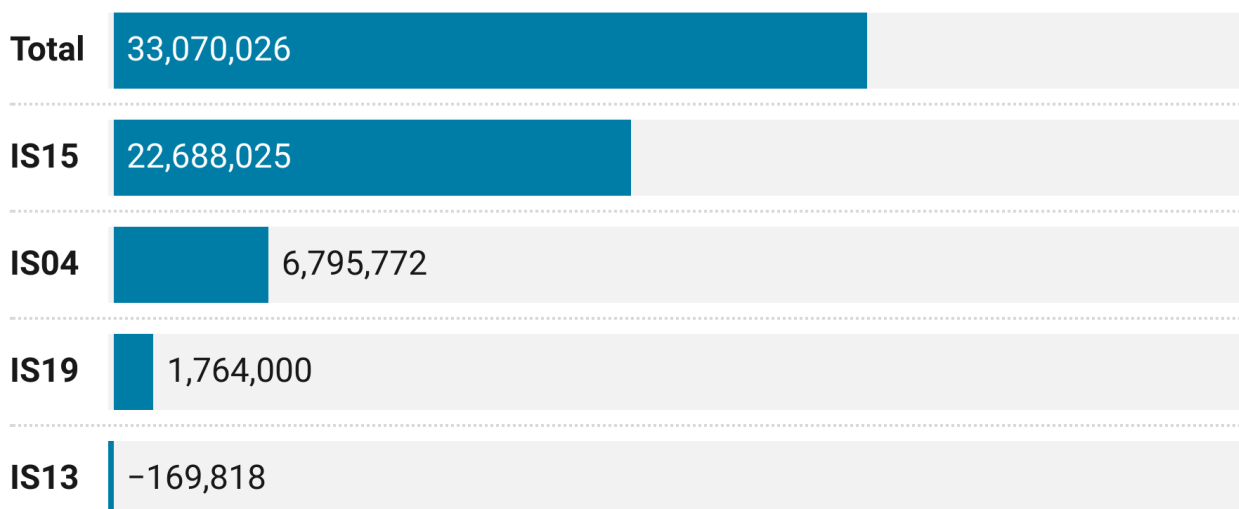
Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Costurile totale alocate investițiilor de către primele trei întreprinderi sociale însumează 53.90% din total, iar IS15 ajunge la 36.53% din total, ceea ce subliniază o capacitate disproporționată de a produce profit.

Profit net (2022-2024) (MDL)

(Top 3 + ultima clasată - în ordinea veniturilor)

Profit net



Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Profitul obținut de primele trei întreprinderi sociale însumează 94.49% din total, doar IS15 ajunge la 68.61% din total, ceea ce arată confirmă o capacitate disproporționată de a produce profit.

IS13, dar și alte 9 întreprinderi raportează profit negativ, 'zero' sau nu raportează. Practic aproape jumătate dintre întreprinderi sunt neprofitabile câtuși de puțin.

În ce privește restul - dacă nu luăm în considerare câteva întreprinderi ce au atins deja un prag ridicat de dezvoltare - profiturile raportate nu sunt mari dar impactul economic general este vizibil și contribuie, fără îndoială, la crearea de locuri de muncă, la revitalizarea economiei locale și la circulația veniturilor în interiorul comunității.

3.2. Capacitate organizațională. Guvernanță și control intern

În general, capacitatea organizațională a întreprinderilor sociale nu se reduce la resursele (de obicei limitate) de care dispune, ci la felul în care le gestionează și la cultura organizațională pe care o construiește. Dintre cele studiate, întreprinderile sociale ce au înregistrat succese sunt cele ce îmbină un anumit nivel de eficiență managerială cu disciplina economică, flexibilitatea pe plan organizațional și o viziune realistă. Este esențial să existe o strategie clară de dezvoltare - pe termen mediu și lung, echipa de conducere și a personalul să fie suficient de stabile, iar managementul să aplice instrumente moderne atât la nivel financiar cât și operațional.

Indicatori specifici pentru capacitatea organizațională

	Da	Nu	Parțial	N/A
În întreprindere există mecanisme de evaluare a relațiilor de muncă	7	14	0	2
Angajații întreprinderii participă la luarea deciziilor interne	16	4	0	3
Întreprinderea aplică principiile de egalitate și nediscriminare	21	0	0	2
Întreprinderea are un plan strategic documentat	7	5	9	2
Întreprinderea colectează periodic feedback de la angajați	19	2	0	2

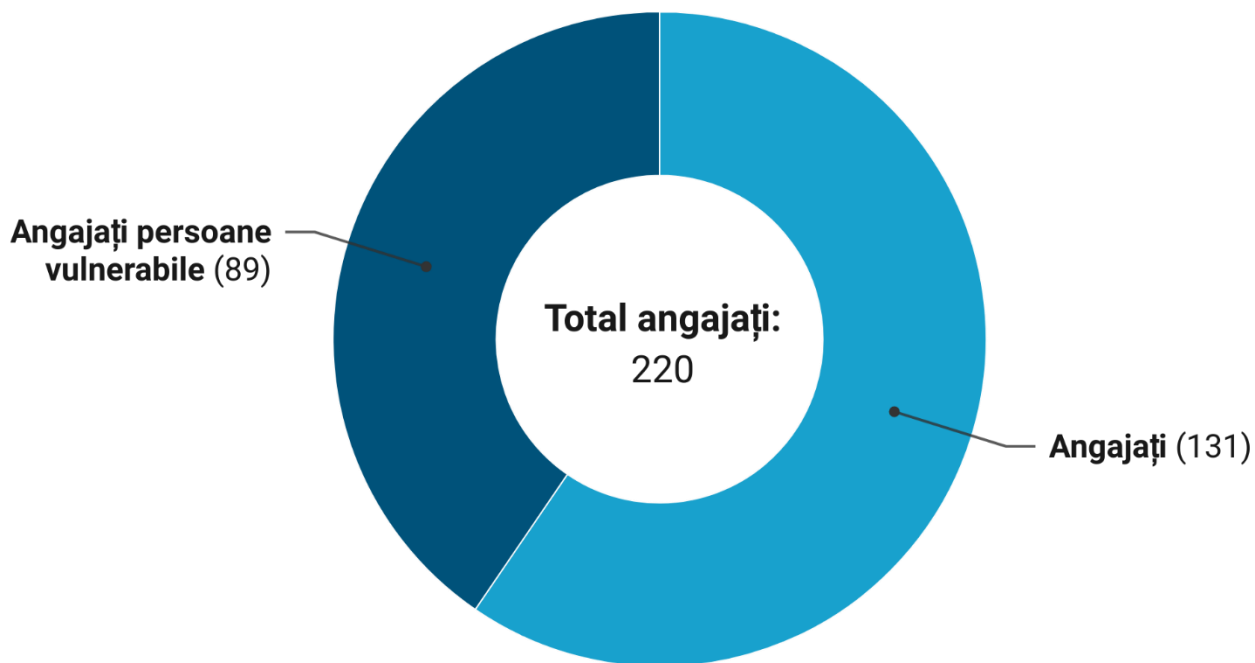
Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Un element important este structura internă *de facto* a întreprinderilor, indiferent de mărimea lor. Preocuparea acestora față de modul de luarea deciziilor (70% dintre întreprinderi implică angajații) și atenția față de egalitate și nediscriminare (practic toate) sunt aspecte pozitive și încurajatoare, însă trebuie să-și dezvolte un sistem de planificare strategică (doar 30% au un plan strategic funcțional) și mecanisme de evaluare a relațiilor de muncă (61% raportează inexistența unor astfel de evaluări).

Participarea la deciziile interne în cadrul întreprinderilor sociale este un element esențial care le diferențiază de întreprinderile clasice, acestea fiind un model de afaceri aparte, ce combină obiectivele economice cu responsabilitatea socială, cu accent pe bunăstarea comunității și implicarea părților interesate (stakeholders).

Nr. de angajați ai întreprinderilor sociale

(per total și persoane vulnerabile)

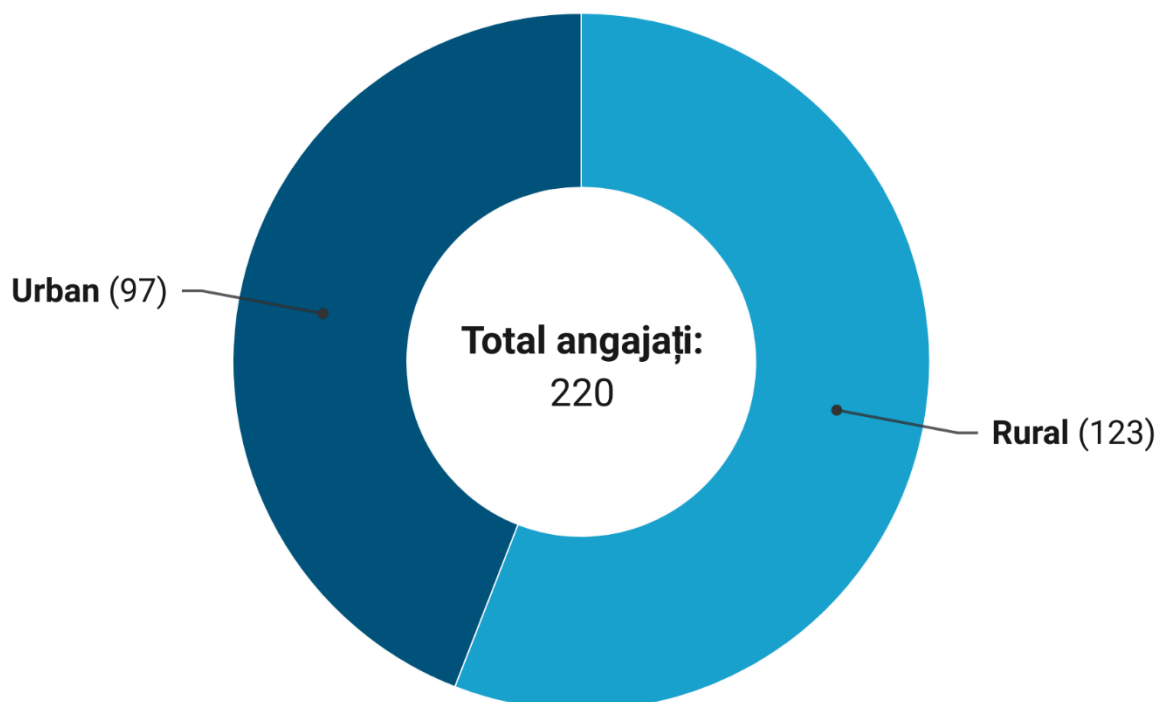


Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Din totalul angajaților raportat de întreprinderile sociale studiate, 40% fac parte din grupuri vulnerabile, ceea ce relevă preocuparea constantă a acestora pentru aspectul social al misiunii lor și integrarea socio-profesională pe termen lung.

Nr. de angajați ai întreprinderilor sociale

(per mediu de reședință)



Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Întreprinderile sociale trebuie să promoveze **o guvernanță participativă** - în care angajații, beneficiarii și (uneori) membrii comunității au un rol activ în luarea deciziilor. Această abordare va reflecta respectarea principiilor de transparență, echitate și incluziune, în conformitate cu normele fundamentale ale economiei sociale. Printre formele de participare descrise de întreprinderile sociale participante la studiu se numără:

- participare directă (ce presupune implicarea personală a angajaților și/sau beneficiarilor în luarea deciziilor): deciziile sunt luate de angajații și membrii asociației prin implicarea acestora în discuții unde se caută soluții în activitatea de zi cu zi a organizației; implicarea în dezvoltarea planului strategic; toate întrebările sunt discutate împreună și se iau decizii.
- participare reprezentativă (prin desemnarea unor reprezentanți sau comisii care să ia decizii în numele grupurilor implicate): întruniri de analiză și planificare; ședințe de lucru.
- participare consultativă (ce presupune consultarea angajaților și/sau beneficiarilor, fără ca aceștia să dețină drept de vot formal): periodic se convoacă adunarea generală în cadrul căreia se discută anumite propuneri/provocări legate de activitatea internă a întreprinderii și se iau decizii concrete; organizarea de ședințe săptămânale prin care fiecare angajat contribuie cu idei și propuneri la îmbunătățirea situației în cadrul companiei; chestionare, sondaje, feedback clienți.

Beneficiile participării la luarea deciziilor sunt nenumărate: crește motivația și implicarea angajaților ce devin parte a procesului decizional; consolidează încrederea comunității și a beneficiarilor în întreprinderea socială, contribuind la transparența organizațională; deciziile luate sunt echitabile și sustenabile; sunt valorificate ideile și experiențele diverse ale angajaților și beneficiarilor.

Participarea la deciziile interne este așadar esențială pentru succesul întreprinderilor sociale. Aceasta nu doar că respectă valorile democratice și sociale ale organizației, dar contribuie și la crearea unui mediu de lucru incluziv, responsabil și inovator. Prin implicarea activă a tuturor părților interesate, întreprinderile sociale vor reuși să atingă atât obiectivele economice, cât și pe cele sociale, construind comunități mai solide și mai echitabile.

Dintre mecanismele de evaluare a relațiilor de muncă, întreprinderile au raportat:

- Evaluarea periodică a performanțelor profesionale, prin discuții cu angajații și consultanți implicați în dezvoltare organizațională (ședința, fișe de post, evaluări inițiale și periodice a le competențelor).
- Fișe de evaluare cu privire la implicarea activă a personalului în cadrul întreprinderii.
- Evaluarea satisfacției angajaților.
- Întruniri de analiză și planificare.

Iar în ceea ce privește recrutarea, dezvoltarea profesională și stimularea angajaților, întreprinderile au raportat:

- Dezvoltarea abilităților profesionale a personalului prin activități de master-class și testări individuale.
- Recompensarea personalului.

- Asigurarea șanselor egale în recrutare.
- Angajarea de persoane vulnerabile, de exemplu femei revenite de peste hotare sau în vârstă de peste 50 de ani.
- Stimulente de plată.

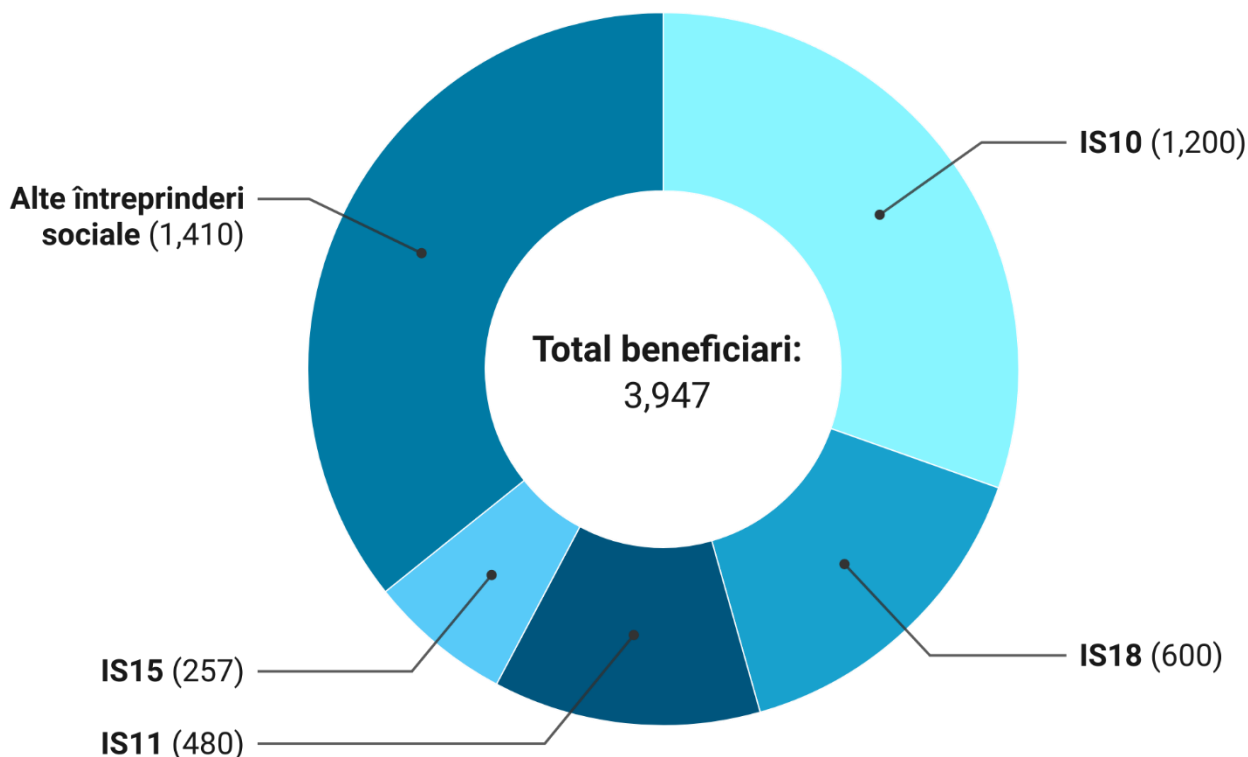
Extinderea și dezvoltarea întreprinderilor sociale dintre cele studiate va necesita și introducerea obligatorie a unor elemente de guvernanță corporativă precum și existența unor mecanisme de monitorizare și raportare internă a rezultatelor și impactului.

3.3. Impact pe termen lung

Beneficiile sociale și economice generate de întreprinderi, precum angajarea persoanelor vulnerabile, creșterea și diversificarea numărului de beneficiari, dar și îmbunătățirea accesului la servicii, trebuie să fie sustenabile pe termen lung.

Pe de altă parte, evaluarea impactului social (pe termen lung) este dificilă, și este nevoie de indicatori specifici și metodologii potrivite pentru a demonstra schimbările societale și contribuția specifică a întreprinderilor la atingerea obiectivelor sociale.






Nr. de beneficiari ai întreprinderilor sociale



Sursă: Strategicus Consulting, septembrie 2025; vizualizare: [Datawrapper](#)

Din cifrele raportate de întreprinderile studiate, 4 dintre ele dețin 64% din numărul total de beneficiari, ceea ce indică o oarecare lipsă de adaptare la nevoile comunitare. Măsuri și acțiuni specifice - precum adresarea nevoilor comunităților locale, sau parteneriatele cu instituții publice precum Agenția Națională pentru Ocuparea Forței de Muncă (ANOFM) și altele, dar și parteneriate cu companii private - pot spori numărul de beneficiari și îmbunătăți adresabilitatea întreprinderilor sociale.

Indicatori specifici pentru protecția mediului

Nr. de întreprinderi sociale ce au monitorizat emisiile CO ₂		1 ³	25 tone
Nr. de întreprinderi sociale ce au monitorizat consumul de energie electrică		20	833,692 kWh
Nr. de întreprinderi sociale ce au reciclat deșeuri		6 ⁴	822 kg
Nr. de întreprinderi sociale ce au reciclat apă		3 ⁵	609,000 litri
Nr. de întreprinderi sociale ce au creat zone verzi		7 ⁶	2,252 m ²

Sursă & vizualizare: Strategicus Consulting, septembrie 2025

Întreprinderile sociale studiate au contribuit la sustenabilitatea și protecția mediului prin dezvoltarea unor politici proprii, funcționale, de conservare a resurselor, reducerea poluării și promovarea energiei regenerabile, și prin integrarea unor practici sustenabile în propria activitate pentru a combate schimbările climatice și a proteja biodiversitatea:

- **reducerea poluării:** refuzul de a folosi ustensile din plastic; folosirea ambalajelor ecologice; sensibilizarea/educarea părinților privind pericolul jucăriilor din plastic și consumerismului în domeniul jucăriilor; utilizarea detergentilor organici.
- **conservarea resurselor naturale:** implicarea copiilor în ateliere de creație cu materiale naturale (lemn); achiziția de echipament din clasa de eficiență energetică înaltă; reducerea deșeurilor textile prin reutilizarea resturilor de materiale; utilizarea resurselor raționalizate și reducerea risipei prin tehnologie de precizie în dozare.
- **promovarea energiei regenerabile:** instalarea de panouri fotovoltaice.

³ IS08.

⁴ IS01, IS05, IS14, IS17, IS21.

⁵ IS05, IS08, IS17.

⁶ IS01, IS04, IS08, IS11, IS17, IS19, IS21.

- **inițiative de protecție a biodiversității:** club al tinerilor cu activități de cunoaștere a mediului.
- **reducerea emisiilor de carbon:** curățarea perdelelor forestiere și a terenurilor cu livezi și vii (gospodării țărănești private) de resturi de tăiere și deșeuri vegetale.
- **reciclare și reutilizare:** instruirea femeilor NEET în bune practici de colectare, ambalare și reducere a risipei alimentare; încurajarea reciclării prin oferirea cursurilor gratuite de croitorie, cusătorie și reciclare pentru comunitate.
- **produse ecologice și sustenabile:** mobilier metalic complet reciclabil; confecții din țesături naturale; bean-bag-uri din resturi PVC; produse apicole; jucării din lemn; confecții din resturi textile rezultate în urma producerii articolelor vestimentare; ambalaje adaptate, porționate, din materiale termosudabile, reciclabile (PP); servicii de ambalare în regim de economie circulară (fără pierderi de materie primă).

4. Concluzii și recomandări

4.1. Concluzii

În materie de impact și sustenabilitate, întreprinderile sociale studiate nu au prezentat date suficiente pentru o estimare completă și relevantă. Din datele disponibile se pot creiona următoarele concluzii:

Întreprinderile sociale dețin **cunoștințe limitate despre antreprenoriatul social** - multe organizații nu sunt suficient de familiarizate cu conceptul și funcționarea antreprenoriatului social. Provenind din organizații non-profit, pentru mulți antreprenori terminologia antreprenoriatului social este încă atipică sau nu există o evaluare a capacităților de antreprenorat ale acestora (și un răspuns în materie de instruire, pregătire profesională etc.).

De asemenea, va fi nevoie și de o **clarificare a viziunii** în care antreprenoriatul social s-ar putea dezvolta în conformitate cu nevoile organizațiilor.

Compoziție structurală și dimensiune

Portofoliul întreprinderilor sociale (ÎS) studiate este puternic polarizat: aproximativ 25-30% dintre acestea generează majoritatea veniturilor și a profitului total (circa 80%).

Acest aspect indică o "sustenabilitate duală" - un grup restrâns de întreprinderi sociale mature, autosuficiente - și un grup mai mare ce depinde încă de granturi și susținere financiară externă.

Cifra de afaceri anuală mediană este modestă, confirmând că majoritatea întreprinderilor sociale operează la nivel de microîntreprinderi și au nevoie de instrumente de capital circulant - instrumente financiare pe termen scurt sau facilități care ajută o întreprindere să-și acopere costurile zilnice de funcționare, nu de credite mari.

Sectoarele de activitate sunt concentrate în domeniul serviciilor (alimentar, wellness, formare profesională, meșteșuguri mici); sectoarele de producție și cele "verzi" sunt subreprezentate (mai puțin de 15%).

Sănătate financiară

Marjele de profit rămân înguste: doar aproximativ 25% dintre întreprinderile sociale studiate raportează profit constant.

Profitul mediu per angajat este de aproximativ 50,000 MDL (2,500 EUR) / an - foarte scăzut, dar în creștere în rândul celor mai performante cinci întreprinderi.

Pragul de rentabilitate este atins, de obicei, după 3-4 ani, ceea ce sugerează că actualul ciclu de proiect de 36 de luni este abia suficient pentru o stabilizare completă.

Rata de reinvestire a profitului depășește 90% în aproape toate ÎS - confirmând conformitatea cu standardele de economie socială.

Guvernanță și maturitate organizațională

70% dintre ÎS declară procese decizionale participative, însă doar 30% dispun de planuri strategice formale sau de instrumente de urmărire a performanței.

50% dintre întreprinderile sociale studiate implică beneficiarii în bucle de feedback (focus-grupuri, sondaje, întâlniri).

Nivelul de maturitate al guvernantei se corelează direct cu stabilitatea financiară: întreprinderile ce raportează existența unui proces de planificare înregistrează +25% profit și -40% fluctuație a personalului.

Structura ocupării forței de muncă

Mai multe provocări legate de resursele umane ale întreprinderilor sociale au fost evidențiate pe parcursul studiului. Pe de o parte, **abilitățile practice limitate ale angajaților** și, pe de altă parte, **fluctuația ridicată a personalului** - ce nu face întotdeauna posibilă formarea membrilor sau angajaților în domeniile de activitate respective. În medie, fiecare întreprindere socială are circa 10 angajați, dintre care 43% provin din grupuri vulnerabile. Femeile domină ocuparea (circa 70%), confirmând *feminizarea* antreprenoriatului social în Republica Moldova.

Fluctuația personalului este redusă în întreprinderile performante, însă ridicată (30-40%) în întreprinderile mai mici, corelată adesea cu contracte temporare și activitate sezonieră. Investițiile în formarea competențelor ar putea să nu fie recuperate pe termen lung, deoarece există riscul major ca **resursele umane instruite să migreze** în alte domenii sau în alte organizații. O excepție pozitivă: mai multe întreprinderi au raportat crearea de noi locuri de muncă în 2022-2024, în pofida presiunilor macroeconomice - demonstrând reziliență și cerere locală.

Modele de date privind mediul

Aproximativ 60% dintre întreprinderile sociale studiate raportează cel puțin un indicator de mediu (energie, reciclare, CO₂, apă). Eficiența energetică este cel mai frecvent indicator (consum în kWh), însă doar o minoritate (circa 25%) îl corelează cu economiile de costuri sau cu obiectivele climatice. Volumul deșeurilor reciclate (circa 800 kg/an, cumulativ) indică un nivel de conștientizare ecologică, însă lipsa unei baze de referință și a unor ținte clare face comparația dificilă.

Nici una dintre întreprinderile studiate nu monetizează în prezent acțiunile sale de mediu (nu există eco-etichetare, creditare de carbon etc.), ceea ce conduce la o oportunitate ratată.

4.2. Recomandări

Pentru Fundația Est-Europeană (EEF) și partenerii săi

Diferențierea instrumentelor de sprijin. Două linii distincte de sprijin trebuie introduse : consolidare (pentru cele mai performante 25% întreprinderi sociale) - granturi de investiții sau de scalare; rehabilitare (pentru anumite întreprinderi sociale cu performanțe reduse) - axată pe controlul costurilor, marketing și mentorat în guvernanță.

Extinderea orizontului financiar. Întrucât pragul de rentabilitate este atins, de regulă, după 3-4 ani, EEF ar putea pilota un "fond-punte post-grant" sau un credit tip revolving (cu reînnoire automată), cu dobândă redusă pentru anii 4-5, asigurând astfel sustenabilitatea.

Crearea unui Indice de Performanță Ecologică (IPE). Colectarea datelor privind emisiile de CO₂, consumul de energie electrică (kWh), reciclarea și consumul de

apă trebuie standardizată iar întreprinderile sociale cu performanță ecologică de top să fie recompensate / recunoscute.

Standardizarea raportării cu privire la nivel de guvernanță. Se poate realiza printr-o fișă anuală de auto-evaluare, care să includă structura decizională, mecanismele de feedback și managementul riscului, pentru o monitorizare simplă a progresului în zona guvernantei.

Platformă de consolidare a datelor. Dezvoltarea unui tablou de bord tip *dashboard*, conectat la baza de date Excel (sau alt tip) și, eventual, integrat cu Organizația pentru Dezvoltarea Antreprenoriatului (ODA) sau Ministerul Dezvoltării Economice și Digitalizării (Comisia Națională pentru Antreprenoriat Social), ce va permite agregarea în timp real a datelor pe regiune, sector, gen și vulnerabilitate.

Însă cea mai importantă recomandare se referă la **dezvoltarea competențelor resurselor umane**, pregătirea acestora pentru un domeniu de activitate mai puțin predictibil. Este nevoie de consultanți specializați care să ofere expertiză în domenii unde antreprenorii și angajații nu sunt pregătiți, și să ajute la explorarea și clarificarea cadrului complex al economiei sociale:

- a) clarificări și sprijin pentru înțelegerea cadrului legal în care funcționează întreprinderile sociale și reglementările specifice (administrative și legale) pentru obținerea statutului de întreprindere socială.
- b) planul de afaceri al întreprinderii sociale poate fi dezvoltat cu ajutorul unui consultant, și va integra atât componenta economică (viabilitatea afacerii), cât și cea socială (impactul social urmărit).
- c) identificarea și accesarea surselor de finanțare.
- d) dezvoltarea componentei de marketing și vânzări, pe o piață competitivă și în progres accelerat, care să valorifice impactul social al întreprinderii.
- e) asigurarea unui management financiar de calitate și asigurarea sustenabilității.
- f) sprijinirea măsurării impactului social, printr-o monitorizare constantă a beneficiilor sociale pe care întreprinderea le produce.
- g) consultanții pot facilita sau chiar asigura formarea și dezvoltarea competențelor antreprenoriale, pentru manageri și pentru personal, în domenii cruciale precum managementul afacerii, leadership, comunicare și marketing.

Necesitatea consultanților este cu atât mai mare cu cât întreprinderile sociale din Moldova se confruntă cu multiple provocări: un cadru legislativ supus unor schimbări frecvente, acces dificil sau limitat la finanțări, concurență puternică din partea afacerilor tradiționale. Experiența și energia unui consultant poate face diferența între succesul și nereușita unei inițiative sociale.

Pentru întreprinderile sociale

Consolidarea alfabetizării financiare și a calculului costurilor. Multe întreprinderi își subvaluează serviciile; sunt necesare instruirii țintite privind calculul costului unitar, gestionarea marjelor și stabilirea prețurilor dinamice.

Formalizarea planificării⁷. Fiecare întreprindere socială ar trebui să dezvolte un plan simplu (în circa două pagini: obiective, structură de costuri, clienți principali, riscuri și măsuri de atenuare / contingență).

Diversificarea surselor de venit. Fiecare întreprindere trebuie încurajată să aibă cel puțin un contract B2B (business-to-business) sau un serviciu pe bază de abonament, pentru a reduce dependența de cererea ocazională din zona de retail - fluxuri de numerar imprevizibile cauzate de veniturile ce provin în principal din vânzări unice (de exemplu: produse alimentare sau artisanale vândute individual la târguri, piețe sau magazine mici, evenimente sezoniere cum ar fi târguri de Crăciun, festivaluri de vară, proiecte cu finanțare externă).

Măsurarea și comunicarea valorii sociale. Utilizarea a 2-3 indicatori tip KPI comuni (locuri de muncă create, beneficiari deserviți, procent de persoane vulnerabile angajate etc.) în comunicarea cu donorii și clienții - pentru a consolida încrederea și vizibilitatea pe piață.

Recomandări de indicatori posibili pentru evaluarea sustenabilității întreprinderilor sociale, urmăriți în mod comparativ (progresiv) sub formă de benchmarking:

- dinamica cifrei de afaceri a întreprinderilor sociale (evoluția în timp).
- productivitatea muncii la nivel de domeniu de activitate (în economia socială).
- numărul de locuri de muncă create (anual/total).
- rentabilitatea investițiilor realizate de întreprinderile sociale.
- nivelul de satisfacție al membrilor comunității față de produsele serviciile / produsele întreprinderii sociale.
- indicatori specifici (relevanți) de mediu.

Micro-acțiuni pentru tranziția "verde". Promovarea și comunicarea măsurilor ecologice adoptate, cu cost redus: iluminare LED, colectare selectivă a deșeurilor, echipamente eficiente energetic (cuptoare, congelatoare etc.) - deja adoptate de unele întreprinderi sociale - acestea îmbunătățesc atât imaginea, cât și structura costurilor.

Pentru dialogul la nivel de politici

Pentru ca întreprinderile sociale să-și poată îndeplini misiunea și obiectivele lor în zona social-economică, este nevoie de dezvoltarea de politici publice favorabile care să le completeze pe cele existente, și aplicarea acestora la nivel național. Acestea trebuie să includă introducerea de **facilități fiscale și non-fiscale** pentru întreprinderile sociale, sisteme de finanțare solide și accesibile, creditarea mai ușoară a afacerilor sociale (cu sprijin direct din partea creditorilor) și altele.

Integrarea programelor ANOFM. Formalizarea legăturilor între întreprinderile sociale și mecanismele de sprijin pentru ocupare (subvenții salariale, formare la locul de muncă). Datele prezentului studiu arată că **cel puțin 40% dintre întreprinderi** ar putea beneficia imediat de o astfel de inițiativă.

⁷ Datele din baza de date arată că planificarea formală se corelează pozitiv cu profitul.

Ajustarea pragurilor de impozitare. Având în vedere veniturile reduse la scară micro, se recomandă luarea în considerare a unui nivel de impozitare redus sau scutirilor sub un anumit prag de cifră de afaceri.

Echitate regională. Crearea de noi întreprinderi sociale în regiunile subreprezentate (în special sudul Moldovei) trebuie încurajată, cu utilizarea unor instrumente precum micro-granturi și mentorat.

Sistem oficial de recunoaștere. Introducerea unei etichete tip "Întreprindere Socială Acreditată", bazată pe verificarea datelor necesare - pentru a stimula transparența și comparabilitatea.

4.3. Ajustarea pragurilor de impozitare⁸

Întreprinderile sociale din Republica Moldova (ca și în multe alte țări) funcționează sub aceleași reguli fiscale ca firmele comerciale obișnuite, însă structura și misiunea lor socială le fac mai puțin competitive pe piață. Ele angajează persoane vulnerabile și cu dizabilități, ce pot avea productivitate scăzută sau pot lucra un număr mai mic de ore din cauza vârstei, sănătății sau a limitărilor fizice.

Instruirea și supervizarea acestora necesită timp și resurse suplimentare, ceea ce duce la costuri mai mari pe unitate de produs sau serviciu, comparativ cu firmele comerciale.

Aceste întreprinderi reinvestesc profitul în scopuri sociale, și astfel nu pot acumula capital la fel de repede precum firmele obișnuite, și nu pot oferi pachete salariale competitive. De asemenea, ele se confruntă cu aceleași taxe și costuri de conformare: TVA, impozit pe venit, taxe locale și obligații de raportare - identice cu cele pentru firmele obișnuite.

Având în vedere veniturile mici (adesea sub 400,000 MDL anual), aceste sarcini sunt disproporționat de mari.

Așadar, în piața liberă, întreprinderile sociale concurează cu firme care operează la eficiență mai ridicată, costuri mai mici și rețin întregul profit - creând o formă de concurență neloială.

Unele întreprinderi sociale aleg să rămână semi-informale (pe bază de patente individuale, muncă voluntară) pentru a supraviețui, dar asta le limitează creșterea și vizibilitatea, sau pur și simplu închid activitatea după câțiva ani.

Soluția propusă: **ajustarea pragurilor de impozitare.**

Pentru a compensa aceste dezavantaje structurale și a stimula formalizarea, factorii de decizie pot aplica următoarele măsuri (date ca exemplu):

MĂSURĂ	DESCRIERE	EFACT AȘTEPTAT
Rată redusă a impozitului pe venit.	Aplicarea unei rate mai mici ⁹ pentru întreprinderile sociale certificate cu cifra de afaceri sub un anumit prag ¹⁰ .	Reduce presiunea financiară. Crește rata de supraviețuire.

⁸ Subcapitol suplimentar, ce completează recomandările cu privire la politici (fiscale).

⁹ De exemplu, între 6-8 % în loc de 12 %.

¹⁰ De exemplu, sub 1,000,000 MDL.

MĂSURĂ	DESCRIERE	EFFECT AȘTEPTAT
Scutire de taxe locale,	Excluderea sau reducerea taxelor locale pentru diverse servicii (de exemplu: afișaj) pentru întreprinderi sociale mici.	Scad costurile operaționale. Încurajează înregistrarea.
TVA simplificat sau taxă pe cifra de afaceri.	Permite scutirea de TVA sau aplicarea unei taxe forfetare unice pentru micro-întreprinderile sociale.	Reduce sarcina administrativă. Îmbunătățește lichiditatea.
Credit fiscal pentru angajarea persoanelor vulnerabile.	Deducerea unei părți din salarii sau contribuții sociale din impozitul pe venit.	Răsplătește incluziunea. Reduce diferențele între costurile salariale.

Astfel de măsuri contribuie la echitate și sustenabilitate:

- Recunoaște beneficiul social pe care întreprinderea socială îl oferă deja, angajând persoane care altfel ar depinde de ajutor de stat.
- Validează reinvestirea profitului ca un bun public, similar unei deduceri de tip caritabil / non-profit.
- Stimulează întreprinderea socială să se înregistreze și să raporteze transparent.
- Aliniază Moldova la bunele practici ale Uniunii Europene, unde multe state (Italia, Franța, Lituania, Cehia etc.) acordă reduceri de impozite sau contribuții sociale pentru întreprinderile sociale de inserție.

Întreprinderile sociale se confruntă cu o dublă presiune: productivitate mai mică și costuri sociale mai mari. În același timp, suportă povara unor taxe uniforme.

Ajustarea pragurilor de impozitare - prin reducerea sau scutirea fiscală pentru întreprinderile sociale ce se află sub un anumit prag de venituri - ar corecta acest dezechilibru, ar promova echitatea și formalizarea, permițând o concurență relativ echitabilă și continuarea misiunii sociale: angajarea persoanelor vulnerabile și reinvestirea profitului pentru binele comunității.