



SUSTAINABLE CREȘTEREA UNEI NOI GENERAȚII DE TINERI ANTREPRENORI MANUAL PENTRU IMPLEMENTAREA PROGRAMULUI DE ANTREPRENORIAL SUSTENABIL

Proiect: SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs

Program: Erasmus+

Tip acțiune: KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth

Coordonator: Asociația CSR Nest, România

Parteneri: En Root, Franța; Society and Enterprise Development Institute, Lituania

Perioada proiectului: 01.03.2024 - 31.12.2025

Public țintă al manualului: lucrători de tineret, formatori, mentori, facilitatori, organizații neguvernamentale și alte structuri educaționale care lucrează cu tineri antreprenori

Limba: română



Nota introductiva

Acest manual a fost dezvoltat în cadrul proiectului **SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs**, implementat prin programul Erasmus+, acțiunea KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth. Proiectul răspunde unei nevoi reale identificate la nivelul tinerilor antreprenori: aceea de a înțelege și aplica principiile antreprenoriatului sustenabil într-un mod practic, adaptat realităților economice, sociale, de mediu și tehnologice actuale.

În ultimii ani, antreprenoriatul a devenit una dintre căile importante prin care tinerii își pot construi un parcurs profesional autonom, pot răspunde unor nevoi din comunitate și pot contribui la dezvoltarea economică locală. Totuși, inițierea unei afaceri nu mai poate fi separată de provocările mai largi ale societății. Schimbările climatice, presiunea asupra resurselor naturale, cerințele tot mai mari privind responsabilitatea socială, digitalizarea accelerată, așteptările consumatorilor și noile reglementări europene transformă modul în care tinerii antreprenori trebuie să gândească, să planifice și să conducă o afacere.

În acest context, proiectul SustainABLE propune o abordare integrată a antreprenoriatului sustenabil, combinând dimensiunea economică a unei afaceri cu responsabilitatea față de mediu, impactul social, incluziunea, digitalizarea, sustenabilitatea financiară și înțelegerea cadrului european de reglementare. Cererea de finanțare a proiectului prevede dezvoltarea unui program structurat în 12 module, destinat sprijinirii tinerilor antreprenori în transformarea propriilor afaceri în inițiative mai sustenabile, mai reziliente și mai bine conectate la nevoile comunităților.

Manualul de față este conceput ca instrument de lucru pentru **lucratori de tineret, formatori, mentori și facilitatori**. El nu este doar o colecție de informații teoretice despre sustenabilitate și antreprenoriat, ci un ghid metodologic pentru pregătirea, livrarea, adaptarea și evaluarea unui program de formare dedicat tinerilor antreprenori. Manualul explică modul în care conținutul celor 12 module poate fi transformat în experiențe de învățare relevante, participative și aplicabile în practică.

O distincție importantă trebuie făcută între acest manual și ghidul destinat tinerilor antreprenori. Ghidul pentru antreprenori se concentrează pe ceea ce participanții trebuie să învețe și să aplice în propriile afaceri. Manualul de față se concentrează pe ceea ce trebuie să știe și să facă formatorii pentru a crea un proces educațional coerent, incluziv și eficient. Prin urmare, informațiile teoretice incluse în manual sunt prezentate din perspectiva formatorului: cum sunt explicate conceptele, cum sunt transformate în activități, cum sunt conectate cu experiențele participanților și cum pot fi urmărite rezultatele învățării.

Manualul poate fi utilizat de organizațiile partenere ale proiectului, dar și de alte ONG-uri, centre de tineret, instituții educaționale, formatori independenți, mentori sau organizații care doresc să sprijine tinerii antreprenori în dezvoltarea unor afaceri sustenabile. Structura sa permite utilizarea integrală a programului, dar și adaptarea parțială a modulelor, în funcție de profilul participanților, durata disponibilă, contextul local și resursele organizației care îl aplică.

Rezumat

Manualul **SustainABLE - Manual de formare pentru lucratori de tineret si formatori** este un instrument educational si metodologic creat pentru a sprijini implementarea unui program de formare in antreprenoriat sustenabil. El se adreseaza in primul rand lucratorilor de tineret, formatorilor, mentorilor si organizatiilor care lucreaza cu tineri antreprenori sau cu tineri interesati sa dezvolte initiative economice cu impact pozitiv asupra mediului si societatii.

Proiectul SustainABLE porneste de la ideea ca tinerii antreprenori au nevoie nu doar de cunostinte generale despre business, ci de competente practice care sa ii ajute sa construiasca afaceri viabile, responsabile si adaptate provocarilor actuale. In cadrul proiectului, partenerii si-au propus sa dezvolte capacitatea a trei organizatii de a sprijini tinerii antreprenori, sa ofere formare, mentoring si oportunitati de networking pentru 150 de tineri antreprenori din trei tari si sa creasca gradul de constientizare al unui numar mai mare de tineri cu privire la beneficiile antreprenoriatului sustenabil. Cererea de finantare include ca rezultate dezvoltarea unei platforme online, a unor materiale video cu studii de caz, a unui manual pentru lucratori de tineret si a unui handbook pentru tineri antreprenori.

Manualul este construit in jurul unui curriculum de formare format din 12 module tematice. Aceste module acopera principalele arii de competenta necesare pentru intelegerea si aplicarea antreprenoriatului sustenabil: planificare strategica, leadership si echipa, branding si vanzari, dezvoltare de produs, public tinta, practici incluzive, impact social si scalare, instrumente digitale si automatizare, amprenta ecologica si de carbon, construirea solutiilor sustenabile, cadrul legal si reglementarile europene, respectiv sustenabilitatea financiara.

Valoarea manualului nu consta doar in prezentarea acestor teme, ci mai ales in modul in care ele sunt transformate intr-un proces de invatare. Manualul ofera formatorilor un cadru pentru a pregati sesiunile, a adapta continutul la profilul participantilor, a facilita activitati participative, a integra metode de educatie non-formala, a sustine reflectia si a conecta fiecare modul cu provocarile reale ale afacerilor dezvoltate de participanti.

Programul SustainABLE are o structura practica si progresiva. Participantii nu sunt invitati doar sa asculte prezentari despre sustenabilitate, ci sa analizeze propria afacere, sa identifice puncte de imbunatatire, sa formuleze obiective, sa testeze solutii, sa primeasca feedback, sa lucreze in echipa si sa isi urmareasca progresul. De aceea, manualul include nu doar continutul modulelor, ci si recomandari privind mentoringul, vizitele la afaceri sustenabile, hackathoanele, monitorizarea progresului, evaluarea activitatilor si replicarea programului in alte contexte.

Manualul este organizat in sapte parti principale.

Partea I - Contextul proiectului si scopul manualului explica fundalul proiectului, nevoia de interventie, rolul manualului si legatura acestuia cu celelalte rezultate ale proiectului.

Partea II - Cadrul educational si metodologic prezinta logica programului de formare, obiectivele de invatare, competentele dezvoltate, profilul grupului tinta si principiile educatiei non-formale utilizate in program.

Partea III - Ghidare pentru lucratori de tineret si formatori ofera recomandari privind pregatirea procesului de formare, evaluarea nevoilor participantilor, organizarea mediului de invatare, facilitarea grupului si gestionarea provocarilor care pot aparea in timpul sesiunilor.

Partea IV - Curriculumul de formare in 12 module reprezinta nucleul manualului. Fiecare modul este construit dupa aceeaasi structura: prezentare generala, relevanta pentru formatori, obiective de invatare, competente dezvoltate, concepte-cheie, informatii de fundal, flux recomandat al sesiunii, metode si activitati, materiale necesare, tema practica, intrebari de reflectie, dificultati posibile, recomandari pentru formatori, intrebari frecvente si conexiuni cu celelalte module.



Partea V - Mentoring si componente practice de invatare explica modul in care trainingul este completat prin mentoring, vizite la afaceri sustenabile si hackathoane. Aceste componente ajuta participantii sa transfere invatarea din sala de formare catre propria practica antreprenoriala.

Partea VI - Monitorizare, evaluare si asigurarea calitatii ofera un cadru pentru urmarirea progresului participantilor, evaluarea activitatilor de formare, colectarea feedbackului si imbunatatirea continua a programului.

Partea VII - Replicare, sustenabilitate si utilizare viitoare prezinta modul in care programul poate fi preluat, adaptat si folosit de alte organizatii, inclusiv dupa finalizarea proiectului.

Anexele completeaza manualul cu instrumente practice: modele de agenda, sabloane de planificare a sesiunilor, formulare de evaluare a nevoilor, fise de observare, formulare de feedback, sabloane pentru mentoring, fise pentru vizitele la afaceri, instrumente pentru hackathoane, fise de reflectie, matrice pentru urmarirea rezultatelor de invatare si un glosar de termeni-cheie.

Manualul trebuie inteles ca un document viu, care poate fi adaptat la contexte diferite. Antreprenoriatul sustenabil nu poate fi predat printr-o reteta unica, valabila pentru toate tarile, comunitatile, sectoarele economice sau profilurile de participanti. Rolul formatorului este tocmai acela de a transforma cadrul propus in experiente de invatare relevante pentru oamenii din fata sa. Din acest motiv, manualul nu impune un model rigid, ci ofera o structura coerenta, instrumente aplicabile si repere metodologice care pot fi ajustate in functie de realitatea fiecarui grup.

Cum se utilizeaza acest manual

Acest manual este conceput pentru a fi utilizat in mod flexibil. El poate sprijini implementarea integrala a programului SustainABLE, dar poate fi folosit si selectiv, pentru pregatirea unor module, ateliere, sesiuni de mentoring, activitati de lucru cu tineri antreprenori sau programe educationale mai scurte.

Manualul poate fi utilizat in patru moduri principale.

1. Ca ghid complet pentru implementarea programului SustainABLE

Organizatiile care doresc sa implementeze programul complet pot folosi manualul de la inceput pana la final. In acest caz, este recomandat ca echipa de formare sa parcurga mai intai partile introductive si metodologice, pentru a intelege filosofia programului, profilul participantilor, logica celor 12 module si rolul componentelor practice.

Implementarea integrala presupune urmatorul parcurs:

- identificarea si selectia participantilor;
- evaluarea initiala a nevoilor;
- planificarea calendarului de formare;
- livrarea celor 12 module;
- organizarea sesiunilor de mentoring;
- integrarea vizitelor la afaceri sustenabile;
- organizarea activitatilor de tip hackathon;
- monitorizarea progresului participantilor;
- evaluarea finala si colectarea feedbackului;
- identificarea modului in care participantii continua aplicarea celor invatate.

Aceasta utilizare este recomandata atunci cand organizatia dispune de suficient timp, resurse umane, experti si acces la un grup stabil de participanti.

2. Ca resursa pentru pregatirea formatorilor



Co-funded by
the European Union





Manualul poate fi folosit si pentru formarea interna a lucratorilor de tineret, formatorilor si mentorilor. In acest caz, accentul cade pe partile metodologice si pe structura fiecarui modul. Formatorii pot folosi manualul pentru a intelege nu doar continutul, ci si modul in care acesta poate fi predat prin metode participative.

Inainte de livrarea efectiva a sesiunilor, este recomandat ca echipa de formare sa discute impreuna urmatoarele aspecte:

- care este nivelul de experienta al participantilor;
- ce tipuri de afaceri sau idei de afaceri vor fi prezente in grup;
- care sunt provocarile locale relevante;
- ce exemple si studii de caz pot fi adaptate;
- ce module necesita experti externi;
- ce activitati practice sunt cele mai potrivite;
- cum va fi urmarit progresul participantilor.

Aceasta pregatire comuna este importanta pentru a evita o livrare fragmentata. Programul trebuie perceput de participantii ca un parcurs coerent, nu ca o serie de sesiuni independente.

3. Ca suport pentru adaptarea modulelor la contexte diferite

Deși manualul propune o structură standard pentru fiecare modul, conținutul trebuie adaptat la context. Un grup de tineri antreprenori dintr-un oraș mare poate avea nevoi diferite față de un grup dintr-o zonă rurală. O afacere aflată la început poate avea alte priorități decât o afacere care funcționează deja de doi sau trei ani. De asemenea, nivelul de înțelegere a conceptelor de sustenabilitate, digitalizare sau reglementări europene poate varia semnificativ de la un grup la altul.

Formatorii sunt încurajați să adapteze:

- exemplele folosite;
- durata sesiunilor;
- nivelul de complexitate al explicațiilor;
- tipul de activități;
- temele practice;
- instrumentele de evaluare;
- studiile de caz;
- limbajul folosit.

Adaptarea nu înseamnă eliminarea obiectivelor de învățare, ci găsirea celei mai potrivite căi pentru atingerea lor.

4. Ca instrument de replicare pentru alte organizații

Manualul poate fi folosit și de organizații care nu au participat direct în proiectul SustainABLE, dar doresc să dezvolte programe similare. Pentru acestea, manualul oferă o structură deja testată conceptual, un curriculum tematic, recomandări metodologice și instrumente practice care pot fi preluate și adaptate.

Organizațiile care doresc să replice programul ar trebui să înceapă cu o analiză a propriilor resurse:

- au formatori sau lucrători de tineret cu experiență?
- pot implica mentori sau experți externi?
- au acces la tineri antreprenori?
- pot organiza sesiuni față în față, online sau blended?



- pot identifica afaceri sustenabile care sa fie vizitate?
- pot asigura un proces minim de monitorizare si evaluare?

Manualul nu cere ca toate organizatiile sa implementeze programul in aceeași formă. El oferă un cadru care poate fi adaptat la nivel local, cu condiția ca principiile de bază să fie păstrate: participare activă, aplicabilitate practică, orientare spre sustenabilitate, incluziune, reflecție și învățare continuă.

Principii de lucru pentru formatori

Pentru a utiliza manualul eficient, formatorii ar trebui să țină cont de câteva principii de bază.

Formarea trebuie conectată la realitatea participanților

Tinerii antreprenori nu au nevoie doar de concepte, ci de instrumente care îi ajută să ia decizii mai bune în afacerile lor. De aceea, fiecare sesiune trebuie să pornească de la întrebări practice: Ce problemă rezolvă acest modul? Cum se aplică în afacerea participantului? Ce poate schimba concret după sesiune?

Conținutul trebuie transformat în experiență

Rolul formatorului nu este să reproducă informația din module, ci să creeze situații de învățare. O temă precum amprenta de carbon, de exemplu, nu trebuie prezentată doar ca definiție, ci conectată cu activitățile reale ale unei afaceri: consum de energie, transport, ambalaje, furnizori, deseuri, producție sau comunicare cu clienții.

Participanții trebuie implicați activ

Programul este construit pe principii de educație non-formală. Aceasta înseamnă că participanții trebuie să discute, să analizeze, să compare, să testeze, să gresească, să primească feedback și să reflecteze. O sesiune eficientă nu este cea în care formatorul vorbește cel mai mult, ci cea în care participanții înțeleg și aplică cel mai mult.

Sustenabilitatea trebuie prezentată realist

Pentru mulți antreprenori, sustenabilitatea poate părea scumpă, complicată sau greu de aplicat. Formatorul trebuie să evite o abordare moralizatoare. Scopul nu este să culpabilizeze participanții, ci să îi ajute să identifice pași realști, măsurabili și relevanți pentru afacerea lor. Uneori, o schimbare mică, dar bine planificată, poate crea baza pentru transformări mai mari.

Învățarea trebuie urmărită în timp

Un program de antreprenoriat sustenabil nu se încheie în momentul livrării sesiunii. Formatorii și mentorii trebuie să încurajeze participanții să revină asupra obiectivelor, să măsoare progresul, să adapteze planurile și să reflecteze asupra rezultatelor. De aceea, manualul include teme practice, întrebări de reflecție, instrumente de monitorizare și recomandări pentru mentoring.

Observație privind limbajul și utilizarea termenilor

Manualul folosește termenul **lucrător de tineret** pentru a desemna persoanele care lucrează direct cu tinerii în contexte non-formale, educationale, comunitare sau organizaționale. Termenul **formator** este folosit pentru persoanele care pregătesc și livrează sesiuni de învățare. În practică, aceeași persoană poate avea ambele roluri.

Termenul **participant** se referă la tinerii antreprenori sau viitorii antreprenori care iau parte la activitățile de formare, mentoring, vizite sau hackathoane.



Co-funded by
the European Union





Termenul **antreprenoriat sustenabil** este folosit pentru a descrie o abordare a afacerii care combina viabilitatea economica, responsabilitatea fata de mediu, impactul social pozitiv, buna guvernanta, incluziunea si capacitatea de adaptare pe termen lung.

Termenul **sustenabilitate** este utilizat intr-un sens larg, care include atat dimensiunea de mediu, cat si dimensiunea sociala si economica. In cadrul acestui manual, o afacere sustenabila nu este doar o afacere „verde”, ci o afacere care isi intelege impactul, isi gestioneaza resursele responsabil, respecta oamenii si comunitatile, ramane viabila financiar si este capabila sa se adapteze la schimbari.

PARTEA I. CONTEXTUL PROIECTULUI SI SCOPUL MANUALULUI

1. Introducere

1.1 Contextul proiectului SustainABLE



Co-funded by
the European Union





Proiectul **SustainABLE: Raising a New Generation of Young Entrepreneurs** a fost dezvoltat în cadrul programului Erasmus+, acțiunea KA220-YOU - Cooperation Partnerships in Youth, ca răspuns la o nevoie tot mai clară în rândul tinerilor antreprenori: aceea de a înțelege cum poate fi construită și dezvoltată o afacere care este nu doar viabilă economic, ci și responsabilă față de mediu, relevantă social și adaptată transformărilor digitale și legislative actuale.

În multe contexte europene, antreprenoriatul este promovat ca soluție pentru creșterea ocupării, dezvoltarea competențelor tinerilor, stimularea inițiativei personale și consolidarea comunităților locale. Totuși, pentru tinerii care pornesc sau conduc deja o afacere, provocarea reală nu este doar lansarea unei idei, ci menținerea și dezvoltarea acesteia într-un mod sustenabil. Cererea de finanțare a proiectului subliniază exact această problemă: multe programe sprijină tinerii să înceapă o afacere, dar există mai puține resurse și forme de sprijin după momentul lansării, atunci când antreprenorii intra în etapa practică, dificilă, de testare, adaptare, supraviețuire și creștere.

Proiectul porneste de la convingerea că noua generație de antreprenori poate contribui la transformarea societății, dacă primește sprijinul potrivit. Tinerii antreprenori au nevoie de cunoștințe, metode, instrumente și exemple concrete pentru a putea integra sustenabilitatea în deciziile lor de afaceri. Ei trebuie să înțeleagă impactul propriilor activități asupra mediului, asupra oamenilor, asupra comunităților și asupra propriului model economic.

Sustenabilitatea nu mai poate fi tratată ca o componentă secundară sau ca o temă de comunicare. Ea devine o condiție pentru reziliența afacerii. Consumatorii sunt mai atenți la transparență, impact și responsabilitate. Investitorii și finanțatorii analizează tot mai des criteriile de mediu, sociale și de guvernare. Reglementările europene solicită companiilor, direct sau indirect, să își înțeleagă și să își raporteze impactul. Digitalizarea schimbă modul în care afacerile comunică, vând, gestionează procese, măsoară rezultate și se adaptează pieței.

În acest context, proiectul SustainABLE propune un program educațional complex, construit în jurul a 12 module de formare. Aceste module acoperă teme esențiale pentru un tânăr antreprenor: planificare strategică, leadership, branding, vânzări, dezvoltare de produs, public țintă, incluziune, impact social, digitalizare, amprenta ecologică, soluții sustenabile, reglementări europene și sustenabilitate financiară.

Proiectul nu se limitează însă la transmiterea unor informații. El propune un parcurs de învățare aplicată, care include formare, mentoring, networking, vizite la afaceri sustenabile, activități de tip hackathon și resurse digitale. Cererea de finanțare menționează dezvoltarea unei platforme online, a unor materiale video cu studii de caz, a unui manual pentru lucratori de tineret și a unui handbook pentru tineri antreprenori.

Această combinație de instrumente este importantă pentru că antreprenoriatul sustenabil nu poate fi învățat exclusiv prin teorie. Participanții trebuie să poată observa exemple, să lucreze pe propriile afaceri, să primească feedback, să compare soluții, să înțeleagă constrângerile reale și să transforme ideile generale în acțiuni concrete.

Proiectul este implementat de un parteneriat format din trei organizații din România, Franța și Lituania. Fiecare partener aduce o expertiză specifică: lucru cu tineri, educație non-formală, antreprenoriat, sustenabilitate, implicare comunitară, incluziune, responsabilitate socială și dezvoltare organizațională. Această diversitate permite construirea unui program cu relevanță europeană, dar suficient de flexibil pentru a fi adaptat la contexte locale diferite.

Manualul de față este unul dintre instrumentele centrale prin care această experiență poate fi organizată, transmisă și replicată. El transformă conținutul proiectului într-un cadru de lucru pentru formatori, lucratori de tineret, mentori și organizații care doresc să sprijine tinerii antreprenori în procesul de tranziție către modele de afaceri mai sustenabile.

1.2 Scopul manualului



Scopul acestui manual este de a oferi lucratorilor de tineret, formatorilor, mentorilor si organizatiilor interesate un cadru practic pentru implementarea programului SustainABLE. Manualul nu este conceput ca o simpla colectie de texte despre antreprenoriat sau sustenabilitate, ci ca un instrument operational care explica modul in care continutul educational poate fi transformat intr-un proces coerent de invatare.

Manualul raspunde unei intrebari centrale: **ce trebuie sa stie si sa faca un formator pentru a ajuta tinerii antreprenori sa inteleaga, sa aplice si sa integreze sustenabilitatea in propria afacere?**

Pentru a raspunde la aceasta intrebare, manualul combina trei dimensiuni:

Prima dimensiune este cea de continut. Manualul pune la dispozitia formatorilor informatii de fundal despre principalele teme ale antreprenoriatului sustenabil. Aceste informatii sunt organizate in jurul celor 12 module dezvoltate in proiect si acopera atat aspecte economice si manageriale, cat si aspecte de mediu, sociale, digitale si legislative.

A doua dimensiune este cea metodologica. Manualul explica modul in care continutul poate fi livrat folosind principii de educatie non-formala, invatare experientiala, invatare prin practica, reflectie si participare activa. Pentru formator, aceasta dimensiune este esentiala, deoarece calitatea programului nu depinde doar de informatia prezentata, ci si de felul in care participantii sunt implicati in procesul de invatare.

A treia dimensiune este cea aplicativa. Manualul incurajeaza permanent conectarea invatarii cu realitatea concreta a participantilor. Tinerii antreprenori trebuie sa poata folosi fiecare modul pentru a analiza propria afacere, pentru a identifica riscuri si oportunitati, pentru a lua decizii mai bune si pentru a formula pasi concreti de actiune.

Prin urmare, manualul are mai multe functii:

- sprijina formatorii in pregatirea si livrarea celor 12 module;
- ofera o structura comuna pentru implementarea programului;
- ajuta organizatiile sa adapteze continutul la contexte locale diferite;
- sustine coerenta intre formare, mentoring, vizite, hackathoane si evaluare;
- contribuie la replicarea programului dupa finalizarea proiectului;
- clarifica rolul lucratorilor de tineret in sprijinirea tinerilor antreprenori;
- ofera instrumente pentru monitorizarea progresului si imbunatatirea calitatii.

Manualul trebuie folosit ca ghid, nu ca text rigid. Formatorii sunt incurajati sa il adapteze in functie de experienta lor, de profilul participantilor, de durata disponibila, de domeniul afacerilor reprezentate in grup si de resursele locale existente. Totusi, adaptarile trebuie sa pastreze principiile de baza ale programului: orientare spre sustenabilitate, aplicabilitate practica, participare activa, incluziune, reflectie si masurarea progresului.

1.3 Cine poate folosi acest manual

Manualul se adreseaza in primul rand lucratorilor de tineret si formatorilor care lucreaza cu tineri antreprenori sau cu tineri interesati de antreprenoriat. El poate fi folosit de persoane cu experienta in educatie non-formala, dar si de profesionisti care au expertiza intr-un anumit domeniu al antreprenoriatului sustenabil si doresc sa contribuie la procese de invatare aplicata.

Principalii utilizatori ai manualului sunt:

Lucratorii de tineret, care au rolul de a sprijini dezvoltarea personala, sociala si profesionala a tinerilor. Pentru acestia, manualul ofera un cadru prin care antreprenoriatul poate fi conectat cu participarea civica, responsabilitatea sociala, sustenabilitatea si dezvoltarea comunitara.



Formatorii, care pregatesc si livreaza sesiuni de invatare. Pentru ei, manualul ofera structura modulelor, obiective de invatare, concepte-cheie, metode, activitati, teme practice si recomandari de facilitare.

Mentorii, care sprijina participantii in aplicarea celor invatate in propriile afaceri. Manualul ii ajuta sa inteleaga logica programului si sa conecteze sesiunile de mentoring cu obiectivele modulelor.

Facilitatorii, care organizeaza activitati de grup, vizite, hackathoane, sesiuni de reflectie sau procese de colaborare. Manualul ofera repere pentru gestionarea grupului, stimularea participarii si incurajarea invatarii intre egali.

Organizatiile neguvernamentale, care doresc sa dezvolte programe pentru tineri antreprenori sau sa includa antreprenoriatul sustenabil in activitatile lor curente.

Centrele de tineret, institutiile educationale si organizatiile comunitare, care pot utiliza partial sau integral continutul manualului in activitati de formare, consiliere, orientare profesionala, educatie antreprenoriala sau dezvoltare locala.

Profesorii si cadrele didactice interesate de educatie antreprenoriala, mai ales atunci cand lucreaza cu elevi sau studenti care dezvolta idei de afaceri, proiecte sociale, initiative ecologice sau activitati de tip mini-intreprindere.

Organizatiile care lucreaza cu tineri din zone rurale sau dezavantajate, pentru care antreprenoriatul poate deveni o cale de dezvoltare locala, ocupare, inovatie sociala si implicare comunitara.

Manualul poate fi folosit si de organizatii care nu au participat direct in proiectul SustainABLE. Structura sa permite replicarea programului, adaptarea modulelor si folosirea instrumentelor in contexte diferite. Totusi, utilizatorii trebuie sa inteleaga ca manualul nu inlocuieste experienta formatorului si nici cunoasterea contextului local. El ofera un cadru, dar calitatea implementarii depinde de modul in care echipa de formare il adapteaza si il pune in practica.

1.4 Diferenta dintre manualul pentru formatori si ghidul pentru tineri antreprenori

In cadrul proiectului SustainABLE, cererea de finantare mentioneaza doua rezultate distincte: un manual pentru lucratori de tineret si un handbook pentru tineri antreprenori. Aceasta distinctie este importanta si trebuie pastrata in modul de redactare si utilizare a documentelor.

Ghidul pentru tineri antreprenori are rolul de a sprijini direct participantii. El trebuie sa fie orientat spre intrebari precum: ce este antreprenoriatul sustenabil, cum imi analizez afacerea, cum reduc impactul asupra mediului, cum imi inteleg publicul, cum imi imbunatatesc brandul, cum imi gestionez finantele, cum respect reglementarile si cum imi dezvolt impactul social.

Manualul de fata are un alt rol. El nu se adreseaza direct participantului, ci persoanei care creeaza cadrul de invatare pentru participant. Intrebarea centrala nu este doar „ce trebuie sa invete antreprenorul?”, ci „cum il ajuta formatorul sa invete, sa inteleaga, sa reflecteze si sa aplice?”.

Aceasta diferenta influenteaza stilul si continutul manualului. In manualul pentru formatori, accentul cade pe:

- obiectivele de invatare ale fiecarei sesiuni;
- logica pedagogica a modulelor;
- metodele de facilitare;
- gestionarea grupului;
- adaptarea continutului la nivelul participantilor;
- intrebari de reflectie;





- teme practice;
- posibile dificultati in livrare;
- recomandari pentru formatori;
- conexiunea dintre module;
- monitorizarea progresului;
- evaluarea calitatii procesului educational.

Un exemplu simplu poate clarifica diferenta. Intr-un ghid pentru antreprenori, un capitol despre amprenta de carbon ar explica ce este aceasta, de ce conteaza si ce pasi poate face un antreprenor pentru a o reduce. In manualul pentru formatori, acelasi subiect trebuie abordat dintr-o alta perspectiva: cum introduci tema fara a o face prea tehnica, cum explici conceptele pe intelesul participantilor, cum lucrezi cu exemple din afacerile lor, cum eviti reactiile defensive, ce exercitiu poti folosi, ce tema practica poti oferi si cum verifici daca participantii au inteles ideea.

Aceasta diferenta trebuie pastrata pe tot parcursul documentului. Manualul nu trebuie sa devina o simpla traducere sau compilare a modulelor, ci un instrument de lucru pentru persoanele care vor livra programul.

1.5 Modul in care manualul sprijina rezultatele proiectului

Manualul sprijina direct rezultatele asumate prin proiectul SustainABLE. In cererea de finantare, proiectul isi propune sa dezvolte capacitatea celor trei organizatii partenere de a sprijini tinerii antreprenori, sa ofere formare si mentoring pentru 150 de tineri antreprenori si sa creasca gradul de constientizare pentru minimum 400 de viitori antreprenori. Totodata, proiectul include dezvoltarea unui program structurat in 12 module, a unei platforme online, a unor materiale video cu studii de caz si a unor resurse educationale reutilizabile.

Manualul contribuie la aceste rezultate in mai multe moduri.

In primul rand, manualul consolideaza capacitatea organizatiilor partenere. Prin punerea la dispozitie a unui cadru comun de lucru, el ajuta formatorii, lucratorii de tineret si mentorii sa inteleaga aceeasi logica educationala si sa livreze programul intr-un mod coerent. Fara un astfel de instrument, exista riscul ca fiecare modul sa fie livrat izolat, fara o legatura clara cu obiectivele generale ale proiectului.

In al doilea rand, manualul sprijina calitatea procesului de formare. El ofera formatorilor repere privind obiectivele de invatare, metodele, activitatile, temele practice, reflectia si evaluarea. Astfel, programul devine mai usor de planificat, implementat si monitorizat.

In al treilea rand, manualul contribuie la aplicabilitatea continutului. Proiectul SustainABLE nu isi propune doar sa transmita informatii, ci sa ajute tinerii antreprenori sa isi transforme practicile de business. Pentru aceasta, fiecare modul trebuie sa conduca spre o actiune, o decizie sau un instrument aplicabil. Manualul il ajuta pe formator sa mentina aceasta orientare practica.

In al patrulea rand, manualul faciliteaza replicarea programului. Dupa finalizarea proiectului, organizatiile partenere si alte organizatii interesate pot utiliza manualul pentru a continua formarea tinerilor antreprenori. Structura sa permite adaptarea la alte tari, alte grupuri tinta, alte durate de formare sau alte contexte institutionale.

In al cincilea rand, manualul contribuie la sustenabilitatea rezultatelor proiectului. Un rezultat educational devine sustenabil atunci cand poate fi inteles, folosit, adaptat si transmis mai departe. Manualul creeaza aceasta punte intre experienta proiectului si utilizarea sa viitoare.

In acest sens, manualul nu este doar un produs final al proiectului, ci o infrastructura educationala. El organizeaza continutul, metodologia si instrumentele intr-un mod care permite continuarea si multiplicarea interventiei.



2. Antreprenoriatul sustenabil in activitatea de tineret

2.1 De ce este important antreprenoriatul sustenabil

Antreprenoriatul sustenabil reprezinta o abordare a dezvoltarii unei afaceri care combina viabilitatea economica, responsabilitatea fata de mediu si impactul social pozitiv. O afacere sustenabila nu este doar o afacere care produce profit si nu este doar o afacere care comunica valori ecologice. Este o afacere care isi intelege impactul, isi gestioneaza resursele responsabil, isi trateaza corect stakeholderii, isi adapteaza modelul de lucru la schimbarile din societate si cauta sa creeze valoare pe termen lung.

Pentru tinerii antreprenori, aceasta abordare este importanta din cel putin trei motive.

Primul motiv este legat de viabilitatea pe termen lung a afacerii. O afacere care ignora schimbarile de mediu, sociale, digitale si legislative risca sa devina vulnerabila. Costurile cu resursele, asteptarile clientilor, cerintele de transparenta, reglementarile privind ambalajele, energia, raportarea sau lantul de aprovizionare pot influenta direct modul in care o afacere functioneaza. Tinerii antreprenori care inteleg aceste schimbari mai devreme pot construi modele mai reziliente.

Al doilea motiv este legat de incredere. Consumatorii si comunitatile sunt tot mai atenti la coerenta dintre ceea ce o afacere declara si ceea ce face. O afacere care comunica responsabil, evita greenwashingul, isi explica deciziile si isi asuma limitele poate construi relatii mai solide cu clientii, partenerii si comunitatea.

Al treilea motiv este legat de impact. Tinerii antreprenori pot crea nu doar produse si servicii, ci si solutii pentru probleme reale: reducerea deseurilor, acces mai bun la produse sau servicii, incluziune, locuri de munca decente, educatie, sanatate, mobilitate, consum responsabil sau revitalizarea comunitatilor locale. Antreprenoriatul sustenabil poate deveni astfel o forma de participare activa la dezvoltarea societatii.

In cadrul proiectului SustainABLE, antreprenoriatul sustenabil este abordat atat din perspectiva ecologica, cat si din perspectiva sociala si economica. Cererea de finantare subliniaza ca participantii vor fi sprijiniti sa isi inteleaga amprenta ecologica, sa adopte solutii mai prietenoase cu mediul, sa foloseasca instrumente digitale si sa imbunatateasca impactul social al afacerilor lor.

Pentru formatori si lucratori de tineret, aceasta tema trebuie prezentata intr-un mod realist. Sustenabilitatea nu trebuie transformata intr-un discurs abstract sau moralizator. Multi tineri antreprenori se confrunta cu resurse limitate, lipsa de timp, presiune financiara, incertitudine si dificultati operationale. De aceea, rolul formatorului este sa arate ca sustenabilitatea poate incepe prin pasi concreti: o analiza mai buna a resurselor, reducerea risipei, alegerea unor furnizori mai responsabili, comunicare mai transparenta, digitalizare inteligenta, imbunatatirea conditiilor de lucru, diversificarea veniturilor sau masurarea impactului.

Antreprenoriatul sustenabil nu inseamna perfectiune imediata. Inseamna directie, constientizare, decizie si imbunatatire continua.

2.2 Rolul lucratorilor de tineret in sprijinirea tinerilor antreprenori

Lucratorii de tineret au un rol esential in sprijinirea tinerilor antreprenori, mai ales atunci cand antreprenoriatul este privit nu doar ca activitate economica, ci ca proces de invatare, dezvoltare personala si participare sociala. Ei pot crea contexte in care tinerii isi clarifica ideile, isi dezvoltă increderea, invata sa colaboreze, isi inteleg comunitatea si transforma initiativele personale in proiecte cu impact.



În programul SustainABLE, lucratorul de tineret nu este doar un transmitator de informație. El este facilitator, ghid, observator, conector și sustinator al procesului de învățare.

Ca facilitator, lucratorul de tineret creează spații în care participanții pot discuta deschis despre provocările lor. Mulți tineri antreprenori se confruntă cu incertitudine, teama de eșec, lipsa de resurse sau dificultăți în luarea deciziilor. Un cadru de învățare sigur și participativ îi ajută să vorbească despre aceste probleme și să învețe din experiențele celorlalți.

Ca ghid, lucratorul de tineret îi ajută pe participanți să navigheze prin informații complexe. Sustenabilitatea include concepte precum amprenta de carbon, economie circulară, incluziune, impact social, reglementări europene, digitalizare sau sustenabilitate financiară. Unele dintre aceste teme pot părea tehnice. Rolul formatorului este să le explice pe înțelesul participanților și să le conecteze cu situații concrete.

Ca observator, lucratorul de tineret urmărește dinamica grupului, nivelul de implicare, dificultățile participanților și evoluția lor. El observă cine are nevoie de sprijin suplimentar, cine poate contribui cu experiența proprie, ce teme generează confuzie și ce activități funcționează cel mai bine.

Ca conector, lucratorul de tineret poate pune participanții în legătură cu mentori, experți, antreprenori cu experiență, instituții, comunități locale sau alte resurse relevante. Pentru un tânăr antreprenor, accesul la o rețea de sprijin poate fi la fel de important ca accesul la informație.

Ca sustinator, lucratorul de tineret încurajează participanții să transforme învățarea în acțiune. El îi ajută să stabilească pași realisti, să nu abandoneze după primele dificultăți și să vadă progresul ca proces gradual.

Această abordare este importantă deoarece mulți tineri antreprenori nu au nevoie doar de răspunsuri, ci de un cadru în care să învețe să își pună întrebări mai bune. De exemplu: Ce impact are afacerea mea asupra mediului? Cine sunt stakeholderii mei? Ce înseamnă valoare pentru clienții mei? Cum pot comunica sustenabilitatea fără greenwashing? Cum imi pot măsura progresul? Ce schimbare pot face acum, cu resursele pe care le am?

Lucratorul de tineret nu trebuie să fie expert în toate domeniile. Nu este realist ca aceeași persoană să fie specialist în finanțe, legislație europeană, digitalizare, amprenta de carbon, branding și impact social. În schimb, lucratorul de tineret trebuie să știe cum să faciliteze învățarea, cum să aducă experți potriviți, cum să formuleze întrebări utile și cum să transforme conținutul în proces.

2.3 Legătura dintre antreprenoriat, sustenabilitate și cetățenie activă

Antreprenoriatul sustenabil este strâns legat de cetățenia activă. O afacere nu funcționează în afara societății, ci în interiorul acesteia. Ea folosește resurse, creează produse sau servicii, influențează comportamente, generează locuri de muncă, interacționează cu furnizori, clienți, autorități și comunități. Din acest motiv, deciziile antreprenoriale au întotdeauna o dimensiune civică, chiar și atunci când antreprenorul nu o formulează explicit.

Pentru tineri, această legătură este deosebit de relevantă. Mulți tineri sunt interesați de schimbări sociale, de protecția mediului, de echitate, de consum responsabil, de tehnologie și de forme noi de participare. Antreprenoriatul poate deveni pentru ei o cale prin care transformă aceste preocupări în soluții concrete.

O afacere sustenabilă poate contribui la cetățenie activă prin mai multe mecanisme.

Poate răspunde unei nevoi reale din comunitate. De exemplu, o afacere poate oferi produse locale, servicii accesibile, soluții pentru reducerea deșeurilor, produse reutilizabile, servicii pentru grupuri vulnerabile sau instrumente digitale care simplifică accesul la informație.



Poate promova comportamente responsabile. Prin modul in care comunica si prin produsele pe care le ofera, o afacere poate incuraja clientii sa consume mai atent, sa repare, sa refoloseasca, sa recicleze, sa aleaga furnizori locali sau sa inteleaga impactul propriilor decizii.

Poate crea locuri de munca mai bune. O afacere sustenabila nu se limiteaza la mediu, ci include si dimensiunea sociala: conditii de lucru corecte, respect, incluziune, dezvoltarea echipei, participare si siguranta.

Poate colabora cu alti actori locali. Antreprenorii pot lucra cu ONG-uri, scoli, autoritati, grupuri civice, comunitati locale si alte afaceri pentru a dezvolta solutii comune.

Poate contribui la schimbarea normelor din piata. Atunci cand o afacere adopta practici transparente, etice si sustenabile, ea poate influenta asteptarile clientilor si ale competitorilor.

In programul SustainABLE, aceasta legatura dintre antreprenoriat si cetatenie activa este importanta deoarece proiectul este incadrat in domeniul tineretului. Scopul sau nu este doar sa imbunatateasca abilitati tehnice de business, ci sa contribuie la dezvoltarea unei generatii de tineri antreprenori care inteleg responsabilitatea propriilor decizii si pot actiona ca agenti ai schimbarii. Cererea de finantare include explicit prioritatea legata de promovarea cetateniei active, a initiativei tinerilor si a antreprenoriatului, inclusiv antreprenoriatul social.

Pentru formatori, aceasta inseamna ca fiecare modul trebuie conectat cu intrebarea mai larga a responsabilitatii. Planificarea strategica nu este doar despre obiective de crestere, ci si despre directia valorica a afacerii. Brandingul nu este doar despre vanzare, ci si despre incredere si transparenta. Digitalizarea nu este doar despre eficienta, ci si despre acces, incluziune si siguranta. Finantele nu sunt doar despre profit, ci si despre stabilitate, rezilienta si capacitatea de a produce impact pe termen lung.

2.4 Relevanta europeana si locala a temei

Antreprenoriatul sustenabil este relevant atat la nivel european, cat si la nivel local. La nivel european, tema este conectata cu transformarile majore generate de politicile privind tranzitia verde, digitalizarea, economia circulara, incluziunea si responsabilitatea corporativa. La nivel local, tema este legata de modul concret in care tinerii antreprenori raspund nevoilor comunitatilor lor si isi adapteaza afacerile la resursele, provocarile si oportunitatile existente.

Proiectul SustainABLE este construit in jurul mai multor prioritati europene. Cererea de finantare mentioneaza promovarea cetateniei active, a initiativei tinerilor si a antreprenoriatului, mediul si lupta impotriva schimbarilor climatice, precum si transformarea digitala. Aceste prioritati nu sunt tratate separat, ci integrate intr-un program comun.

La nivel european, tinerii antreprenori trebuie sa inteleaga ca sustenabilitatea devine parte a modului in care functioneaza economia. Reglementarile privind raportarea, circularitatea, energia, emisiile, ambalajele, transparenta si responsabilitatea sociala influenteaza direct sau indirect tot mai multe afaceri. Chiar si intreprinderile mici, care nu sunt intotdeauna vizate direct de obligatii complexe de raportare, pot fi influentate prin cerintele clientilor, ale partenerilor, ale finantatorilor sau ale lanturilor de aprovizionare.

La nivel local, sustenabilitatea capata forme concrete. Intr-un oras mic, ea poate insemna folosirea resurselor locale, reducerea deeurilor, revitalizarea comunitatii sau crearea de locuri de munca. Intr-o zona rurala, poate insemna valorificarea produselor locale, turism responsabil, servicii pentru comunitate sau solutii de economie circulara. Intr-un oras mare, poate insemna mobilitate, eficienta energetica, consum responsabil, digitalizare sau modele noi de servicii.

Manualul trebuie sa permita formatorilor sa faca legatura intre aceste doua niveluri. Participantii trebuie sa inteleaga cadrul european, dar sa lucreze pe probleme locale si pe propriile afaceri. O sesiune buna nu ramane la nivel de politici europene sau definitii generale, ci ajuta participantii sa raspunda la



Co-funded by
the European Union





intrebari practice: Ce inseamna aceasta tema pentru afacerea mea? Ce schimbari apar in piata mea? Ce asteapta clientii mei? Ce reglementari ma pot afecta? Ce resurse locale pot folosi? Ce parteneriate pot construi?

Aceasta dubla relevanta, europeana si locala, este unul dintre punctele forte ale proiectului. Prin parteneriatul international, programul beneficiaza de experiente diferite si de exemple din mai multe tari. Prin adaptarea la nivel local, el ramane util pentru participantii reali, cu afacerile, limitarile si oportunitatile lor concrete.

PARTEA II. CADRUL EDUCATIONAL SI METODOLOGIC

3. Programul de formare SustainABLE pe scurt

3.1 Scopul general al programului de formare

Programul de formare SustainABLE are ca scop dezvoltarea competentelor necesare tinerilor antreprenori pentru a integra sustenabilitatea in propriile afaceri, intr-un mod practic, realist si masurabil. Programul nu urmareste doar familiarizarea participantilor cu notiuni generale despre sustenabilitate,



ci sprijinirea lor in procesul de transformare a propriei afaceri intr-o initiativa mai viabila economic, mai responsabila social si mai atenta la impactul asupra mediului.

In logica proiectului, antreprenoriatul sustenabil este inteles ca o combinatie intre gandire strategica, responsabilitate ecologica, impact social, leadership, digitalizare, incluziune, conformare cu reglementarile relevante si stabilitate financiara. Prin urmare, programul nu trateaza sustenabilitatea ca pe o tema separata de business, ci ca pe un criteriu care influenteaza toate deciziile importante ale unei afaceri: misiunea, produsul, echipa, clientii, comunicarea, procesele, costurile, veniturile, parteneriatele si dezvoltarea pe termen lung.

Cererea de finantare prevede dezvoltarea unei metodologii comprehensive de formare in antreprenoriat sustenabil, organizata in 12 module, care acopera atat practici de business sustenabil, cat si competente antreprenoriale. Programul are in vedere echiparea a 50 de tineri antreprenori din fiecare tara partenera cu cunostintele si abilitatile necesare pentru a integra practici de sustenabilitate in afacerile lor si pentru a le transforma in afaceri mai responsabile social si ecologic.

Scopul general al programului poate fi formulat astfel:

Dezvoltarea competentelor tinerilor antreprenori de a analiza, adapta si transforma propriile afaceri prin integrarea principiilor sustenabilitatii economice, sociale si de mediu, utilizand metode practice de invatare, mentoring, colaborare si aplicare directa.

Aceasta formulare este importanta pentru formatori deoarece stabileste directia intregului proces educational. Fiecare modul, fiecare exercitiu si fiecare tema practica trebuie sa contribuie la aceasta transformare. Daca o activitate nu ajuta participantul sa inteleaga mai bine propria afacere, sa ia o decizie mai clara sau sa identifice o actiune concreta, ea trebuie regandita.

Programul este construit pe o idee simpla: tinerii antreprenori invata mai bine atunci cand lucreaza pe propriile provocari. De aceea, formatorii trebuie sa evite o livrare exclusiv teoretica. Conceptele trebuie explicate, dar apoi aplicate. Sustenabilitatea trebuie discutata, dar apoi tradusa in pasi. Participantii trebuie sa fie incurajati sa isi analizeze afacerile, sa formuleze obiective, sa identifice resurse, sa testeze ipoteze si sa masoare progresul.

In acest sens, scopul programului nu este ca participantii sa parcurga 12 teme, ci sa isi dezvolte o noua capacitate de gandire si actiune: aceea de a privi afacerea ca parte a unui ecosistem economic, social si de mediu.

3.2 Obiective specifice de invatare

Obiectivele specifice de invatare traduc scopul general al programului in rezultate concrete. Ele ajuta formatorii sa planifice sesiunile, sa aleaga metodele potrivite si sa evalueze progresul participantilor. Un program de formare in antreprenoriat sustenabil nu trebuie sa ramana la nivelul intentiilor generale, ci trebuie sa permita observarea unor schimbari in cunostinte, abilitati, atitudini si practici.

La finalul programului, participantii ar trebui sa poata:

Sa inteleaga conceptul de antreprenoriat sustenabil ca abordare integrata, care combina viabilitatea economica, responsabilitatea fata de mediu, impactul social, incluziunea si adaptarea la schimbari.

Sa analizeze propria afacere din perspectiva sustenabilitatii, identificand punctele forte, vulnerabilitatile, oportunitatile de imbunatatire si zonele in care afacerea produce impact economic, social sau de mediu.



Sa formuleze obiective sustenabile clare si realiste, folosind instrumente precum obiectivele SMART, analiza stakeholderilor, analiza SWOT si planificarea pe baza de indicatori.

Sa inteleaga rolul leadershipului si al echipei in construirea unei afaceri sustenabile, inclusiv importanta comunicarii interne, a increderii, a gestionarii conflictelor si a implicarii oamenilor in schimbare.

Sa isi dezvolte capacitatea de a comunica sustenabilitatea intr-un mod autentic, evitand greenwashingul si construind o relatie de incredere cu clientii, partenerii si comunitatea.

Sa inteleaga publicul tinta si nevoile acestuia, inclusiv diferentele dintre consumatorii traditionali si cei interesati de produse, servicii sau valori sustenabile.

Sa aplice principii de dezvoltare sustenabila a produselor si serviciilor, tinand cont de ciclul de viata, resurse, materiale, ambalaje, utilizare, reparabilitate, reutilizare si finalul ciclului de viata.

Sa integreze incluziunea in modul de functionare al afacerii, atat in raport cu echipa, cat si cu clientii, comunitatile si grupurile insuficient deservite.

Sa inteleaga si sa masoare impactul social, folosind instrumente de baza precum teoria schimbarii, indicatorii de impact, consultarea stakeholderilor si analiza rezultatelor generate.

Sa foloseasca instrumente digitale si automatizari pentru a creste eficienta, transparenta, accesibilitatea si capacitatea de scalare a afacerii.

Sa identifice sursele principale ale amprentei ecologice si ale amprentei de carbon ale unei afaceri si sa propuna masuri realiste pentru reducerea acestora.

Sa inteleaga cadrul european relevant pentru sustenabilitate, inclusiv tendintele de reglementare, responsabilitatile emergente ale afacerilor si oportunitatile legate de conformare si inovare.

Sa planifice sustenabilitatea financiara a afacerii, prin bugetare, managementul costurilor, diversificarea veniturilor, analiza riscurilor si utilizarea instrumentelor digitale pentru management financiar.

Aceste obiective trebuie privite ca rezultate cumulative. Ele nu sunt atinse printr-o singura sesiune, ci prin intreaga experienta de invatare: module, teme practice, discutii, mentoring, vizite, feedback si reflectie.

Pentru formatori, obiectivele specifice trebuie transformate in intrebari de lucru. De exemplu: Cum stim ca participantul a inteles conceptul? Ce poate produce concret dupa modul? Ce schimbare poate identifica in propria afacere? Ce indicator poate urmari? Ce decizie poate lua?

Aceasta abordare ajuta formatorul sa evite o problema frecventa in programele de formare: acumularea de informatie fara transfer in practica.

3.3 Competente dezvoltate

Programul SustainABLE dezvolta un set complex de competente, deoarece antreprenoriatul sustenabil presupune mai mult decat cunostinte tehnice. Un tanar antreprenor are nevoie sa inteleaga concepte, sa ia decizii, sa lucreze cu oameni, sa comunice, sa foloseasca instrumente digitale, sa gestioneze resurse, sa se adapteze la reglementari si sa masoare impactul.



Competențele dezvoltate pot fi grupate în mai multe categorii.

Competențe antreprenoriale

Acestea se referă la capacitatea participanților de a construi, gestiona și dezvolta o afacere. Programul sprijină participanții să își clarifice misiunea și viziunea, să stabilească obiective, să înțeleagă clienții, să își poziționeze produsele sau serviciile, să analizeze piața, să construiască un model de business și să ia decizii strategice.

În contextul antreprenoriatului sustenabil, competențele antreprenoriale sunt permanent conectate cu întrebarea: cum poate afacerea să fie viabilă fără a produce costuri sociale sau de mediu inutile?

Competențe de sustenabilitate

Acestea includ capacitatea de a înțelege impactul unei afaceri asupra mediului și societății, de a identifica riscuri și oportunități, de a aplica principii de economie circulară, de a reduce risipa, de a utiliza resursele responsabil și de a integra criteriile de sustenabilitate în deciziile de business.

Participanții trebuie să înțeleagă că sustenabilitatea nu se reduce la reciclare sau la comunicare verde. Ea include modul în care este gândit produsul, modul în care sunt aleși furnizorii, modul în care sunt folosite resursele, modul în care este tratată echipa și modul în care afacerea contribuie la comunitate.

Competențe sociale și civice

Antreprenoriatul sustenabil este legat de participare, responsabilitate și impact social. Programul dezvoltă competențe precum empatia, colaborarea, comunicarea cu stakeholderii, înțelegerea nevoilor comunității, includerea grupurilor vulnerabile și capacitatea de a construi soluții cu relevanță socială.

Aceste competențe sunt importante deoarece o afacere sustenabilă nu acționează izolat. Ea interacționează cu oameni, instituții, grupuri, furnizori, clienți și comunități.

Competențe digitale

Digitalizarea este o dimensiune importantă a programului. Participanții trebuie să înțeleagă cum pot folosi instrumente digitale pentru organizare, comunicare, management de proiect, automatizare, marketing, vânzări, management financiar, analiză de date și îmbunătățirea eficienței operaționale.

Competențele digitale nu sunt tratate ca scop în sine, ci ca mijloc pentru o afacere mai eficientă, mai adaptabilă și mai ușor de scalat. În cererea de finanțare, transformarea digitală este inclusă ca prioritate, iar programul prevede familiarizarea participanților cu instrumente care pot automatiza procese de comunicare, producție, plasare, marketing și administrare.

Competențe de leadership și lucru în echipă

Sustenabilitatea nu poate fi implementată fără oameni. Chiar și în afacerile mici, antreprenorul trebuie să comunice, să inspire, să implice, să gestioneze tensiuni și să construiască relații de încredere. Programul dezvoltă competențe legate de leadership, colaborare, gestionarea conflictelor, luarea deciziilor și dezvoltarea unei culturi organizatoriale orientate spre responsabilitate.

Competențe de comunicare și branding

Participanții învață să comunice valoarea afacerii, impactul său și angajamentul față de sustenabilitate. Ei trebuie să înțeleagă diferența dintre comunicare autentică și greenwashing, dintre promisiuni generale și dovezi concrete, dintre imagine de brand și încredere construită în timp.



Modulul de branding si vanzari subliniaza faptul ca brandingul sustenabil inseamna integrarea valorilor de mediu si etice in identitatea, misiunea si practicile afacerii, nu doar folosirea unor mesaje vizuale sau comerciale cu aparenta „verde”.

Competente financiare

O afacere sustenabila trebuie sa fie si financiara sustenabila. Participantii au nevoie sa inteleaga bugetarea, costurile, fluxul de numerar, sursele de venit, riscurile financiare, investitiile si instrumentele de management financiar. Sustenabilitatea nu poate fi mentinuta daca afacerea este instabila economic.

Competente de invatare si adaptare

Poate cea mai importanta competenta dezvoltata de program este capacitatea de a invata continuu. Sustenabilitatea este un domeniu in schimbare, influentat de noi tehnologii, noi reglementari, noi asteptari ale consumatorilor si noi provocari de mediu. Participantii trebuie sa dezvolte obiceiul de a analiza, testa, masura, adapta si imbunatati.

3.4 Profilul grupului tinta

Programul SustainABLE se adreseaza in principal tinerilor antreprenori cu varsta intre 18 si 30 de ani, care au inceput deja o afacere sau se afla intr-o etapa timpurie de dezvoltare antreprenoriala. In logica proiectului, accentul cade pe tinerii care au facut deja pasul catre antreprenoriat si care se confrunta cu provocarile reale ale gestionarii unei afaceri. Aceasta alegere permite un proces de invatare mai aplicat, deoarece participantii pot lucra direct pe propriile afaceri, pot compara situatia initiala cu evolutia ulterioara si pot masura schimbarile produse.

Profilul participantului poate include urmatoarele caracteristici:

- are intre 18 si 30 de ani;
- a lansat o afacere in ultimii ani sau se afla intr-o etapa avansata de pregatire a unei idei antreprenoriale;
- este motivat sa invete si sa isi imbunatateasca practicile de business;
- este deschis la feedback, colaborare si inovatie;
- are nevoie de sprijin pentru a intelege mai bine sustenabilitatea;
- poate proveni dintr-un oras mare, oras mic, zona rurala sau comunitate cu acces limitat la resurse de inovare;
- poate avea sau nu studii formale in antreprenoriat;
- poate conduce o afacere foarte mica, o initiativa independenta, o activitate de tip startup sau un proiect economic cu potential social.

Cererea de finantare mentioneaza acordarea unei atentii speciale tinerilor antreprenori din zone rurale sau mai putin conectate la oportunitati de inovare, precum si celor care nu au beneficiat anterior de educatie antreprenoriala formala. Aceasta orientare este importanta deoarece sustenabilitatea nu trebuie sa ramana accesibila doar antreprenorilor din centre urbane mari sau celor care au deja acces la consultanta, finantare si retele de business.

Pentru formatori, intelegerea grupului tinta este esentiala. Un program pentru tineri antreprenori nu poate fi livrat eficient daca este construit doar pe continut standard. Participantii pot avea niveluri foarte diferite de experienta, incredere, cunostinte financiare, competente digitale, intelegere a pietei sau familiaritate cu conceptele de mediu.

De aceea, inainte de inceperea programului, formatorii trebuie sa cunoasca cel putin cateva aspecte despre participantii:



- ce tipuri de afaceri au;
- in ce etapa de dezvoltare se afla;
- care sunt principalele lor dificultati;
- cat de familiarizati sunt cu sustenabilitatea;
- ce asteptari au de la program;
- ce resurse au la dispozitie;
- ce schimbari sunt dispusi sa testeze;
- ce teme pot fi sensibile sau dificil de abordat.

Aceasta cunoastere initiala trebuie folosita pentru adaptarea ritmului, exemplelor si metodelor. De exemplu, un participant cu o afacere in productie va avea nevoie de discutii despre materiale, deseuri, energie si furnizori. Un participant cu o afacere de servicii poate avea nevoie de discutii despre digitalizare, comunicare, clienti, accesibilitate, impact social si procese interne. Un participant cu o afacere foarte mica poate fi interesat de pasi simpli si costuri reduse, in timp ce un participant cu o afacere deja stabilizata poate fi pregatit pentru indicatori, raportare si scalare.

Manualul incurajeaza formatorii sa trateze participantii nu ca pe un grup uniform, ci ca pe un grup de persoane aflate in procese antreprenoriale diferite. Aceasta diversitate este o resursa de invatare, nu o problema. Prin discutii, lucru in echipa si schimb de experienta, participantii pot invata unii de la altii.

3.5 Structura parcursului de invatare

Parcursul de invatare propus de programul SustainABLE este construit ca o combinatie intre formare modulara, aplicare practica, mentoring, vizite la afaceri sustenabile si activitati colaborative. Aceasta structura este importanta pentru ca antreprenoriul sustenabil nu poate fi dezvoltat doar prin transfer de informatie. Participantii au nevoie de timp pentru intelegere, aplicare, feedback, ajustare si consolidare.

Conform cererii de finantare, programul include 12 module de formare, fiecare fiind gandit ca un atelier de aproximativ 4 ore, completat de activitati de studiu individual si teme practice. Programul prevede, de asemenea, o perioada de mentoring de 3 luni, pentru a sustine transferul cunostintelor in practica de business.

Parcursul poate fi inteles in sapte etape principale.

Etapa 1. Selectia participantilor

Selectia nu trebuie privita doar ca procedura administrativa, ci ca primul pas al procesului educational. Prin formularul de aplicare, interviu sau discutie initiala, organizatorii pot intelege motivatia participantilor, tipul afacerilor, provocarile lor si nivelul de pregatire. Aceasta informatie ajuta la adaptarea programului.

Etapa 2. Evaluarea initiala a nevoilor

Inainte de livrarea modulelor, este recomandata o evaluare initiala a cunostintelor, abilitatilor si atitudinilor participantilor. Aceasta poate include intrebari despre sustenabilitate, digitalizare, impact social, finante, leadership, public tinta si reglementari. Evaluarea initiala nu trebuie folosita pentru a judeca participantii, ci pentru a intelege punctul de pornire.

Etapa 3. Formarea modulara

Cele 12 module creeaza scheletul programului. Ele trebuie livrate intr-o ordine coerenta, astfel incat participantii sa treaca de la intelegerea generala a strategiei si sustenabilitatii catre teme aplicate precum produs, public, branding, impact, digitalizare, amprenta ecologica, reglementari si finante.



Fiecare modul trebuie sa includa trei componente:

- introducerea conceptelor-cheie;
- activitati participative si aplicative;
- o tema practica legata de propria afacere.

Etapa 4. Aplicarea intre sesiuni

Invatarea nu se produce doar in timpul atelierului. Temele practice au rolul de a-i ajuta pe participanti sa transfere continutul in realitatea propriei afaceri. De exemplu, dupa modulul de planificare strategica, participantul poate formula un obiectiv SMART de sustenabilitate. Dupa modulul de public tinta, poate analiza un segment de clienti. Dupa modulul de amprenta ecologica, poate identifica trei surse majore de consum sau risipa.

Etapa 5. Mentoringul

Mentoringul este componenta care sustine aplicarea individuala. In cererea de finantare, perioada de mentoring este descrisa ca fiind vitala pentru ca participantii sa ramana conectati la program, la grup si la propriile obiective de sustenabilitate, dar si pentru a aplica in practica principiile invatate si a masura impactul asupra afacerii.

Mentorul ajuta participantul sa clarifice ce poate face concret, ce obstacole are, ce resurse ii lipsesc si cum poate urmari progresul.

Etapa 6. Vizitele la afaceri sustenabile

Vizitele la afaceri sustenabile ofera participantilor ocazia de a observa exemple reale. Ele completeaza formarea teoretica si arata ca sustenabilitatea se poate aplica in moduri diferite, in functie de sector, dimensiunea afacerii, resurse si valori.

Vizitele trebuie pregatite si debriefate. Fara pregatire, participantii pot ramane la nivel de impresii generale. Cu o fisa de observare si intrebari clare, vizita devine experienta de invatare.

Etapa 7. Evaluarea si follow-up-ul

La final, participantii trebuie sa reflecteze asupra progresului lor. Ce au inteles? Ce au schimbat? Ce urmeaza sa testeze? Ce obiective pot masura? Ce sprijin mai au nevoie?

Follow-up-ul este important deoarece transformarea unei afaceri nu se produce imediat. Unele schimbari apar in timpul programului, altele dupa cateva luni. De aceea, actualizarea progresului dupa finalizarea participarii poate oferi informatii valoroase despre impactul real al programului.

3.6 Rolul atelierelor, mentoringului, vizitelor la afaceri si hackathoanelor

Programul SustainABLE foloseste mai multe tipuri de activitati, iar fiecare are un rol diferit in procesul de invatare. Pentru formatori, este important sa inteleaga aceste diferente, astfel incat activitatile sa nu fie tratate ca elemente separate, ci ca parti ale aceluasi parcurs educational.

Atelierele de formare

Atelierele reprezinta spatiul principal in care participantii intra in contact cu temele programului. Aici sunt introduse conceptele-cheie, sunt facilitate discutii, sunt analizate exemple si sunt realizate exercitii practice. Atelierele trebuie sa fie interactive si orientate spre aplicare.



Un atelier eficient nu este dominat de prezentarea formatorului. El combina explicatia cu exercitiul, discutia cu reflectia, lucrul individual cu lucrul in echipa. Fiecare atelier trebuie sa se incheie cu o legatura clara intre tema abordata si propria afacere a participantului.

Mentoringul

Mentoringul personalizeaza invatarea. Daca atelierul lucreaza cu grupul, mentoringul lucreaza cu situatia concreta a fiecarui participant. In mentoring, participantul poate discuta dificultati specifice, poate primi feedback si poate transforma ideile generale in pasi concreti.

Mentorul nu trebuie sa ia decizii in locul antreprenorului. Rolul sau este sa puna intrebari bune, sa clarifice optiuni, sa ajute la prioritizare si sa sustina responsabilitatea participantului fata de propriul plan de actiune.

Vizitele la afaceri sustenabile

Vizitele ofera contact cu realitatea. Ele arata ca sustenabilitatea nu este un set abstract de concepte, ci o practica ce poate fi observata in produse, procese, comunicare, furnizori, managementul resurselor, relatia cu angajatii sau impactul in comunitate.

O vizita bine pregatita poate ajuta participantii sa inteleaga atat beneficiile, cat si dificultatile sustenabilitatii. Este important ca exemplele prezentate sa nu fie idealizate. Participantii au nevoie sa vada si provocarile: costuri, timp, compromisuri, rezistenta clientilor, acces la furnizori, reglementari sau dificultati de masurare.

Hackathoanele

Hackathoanele sunt activitati intensive, colaborative, in care participantii lucreaza in echipe pentru a dezvolta idei, solutii sau raspunsuri la provocari concrete. In proiectul SustainABLE, hackathoanele au rolul de a implica tineri si viitori antreprenori in dezvoltarea de solutii sustenabile si de a stimula creativitatea, colaborarea si gandirea practica.

Valoarea unui hackathon nu sta doar in ideea finala, ci in proces: definirea problemei, intelegerea stakeholderilor, formularea unei solutii, testarea ipotezelor, pregatirea unui pitch si primirea feedbackului. Modulul despre construirea solutiilor sustenabile subliniaza importanta trecerii de la cunostinte teoretice la strategii aplicabile, prin lucru in echipa, scenarii reale, planuri de actiune, identificarea resurselor, anticiparea barierelor si definirea indicatorilor de succes.

Pentru formatori, hackathonul trebuie pregatit cu grija. Provocarea trebuie sa fie clara, timpul bine gestionat, echipele echilibrate, criteriile de evaluare transparente si momentul de reflectie obligatoriu. Altfel, activitatea poate deveni doar un concurs de idei, fara invatare reala.

Legatura dintre componente

Cele patru componente trebuie sa se sprijine reciproc.

- ✓ Atelierele ofera baza.
- ✓ Temele practice sustin aplicarea.
- ✓ Mentoringul personalizeaza progresul.
- ✓ Vizitele ofera exemple reale.
- ✓ Hackathoanele stimuleaza colaborarea si inovarea.
- ✓ Evaluarea arata ce s-a schimbat.

Aceasta logica trebuie explicata participantilor de la inceput. Ei trebuie sa inteleaga ca nu participa la o serie de evenimente separate, ci la un proces de dezvoltare antreprenoriala.



4. Principiile educatiei non-formale

4.1 Abordare centrata pe participant

Programul SustainABLE este construit pe o abordare centrata pe participant. Aceasta inseamna ca formarea nu porneste doar de la continutul pe care formatorul doreste sa il transmita, ci de la experienta, nevoile, intrebarile si contextul celor care participa.

Intr-un program pentru tineri antreprenori, aceasta abordare este esentiala. Participantii nu sunt elevi care invata o materie abstracta, ci persoane care au sau pregatesc afaceri reale, cu probleme reale. Unii se confrunta cu dificultati financiare. Altii nu stiu cum sa ajunga la clienti. Unii au idei bune, dar nu au structura. Altii au motivatie, dar nu stiu cum sa masoare impactul. Unii pot fi sceptici fata de sustenabilitate, considerand-o costisitoare sau greu de aplicat.

Formatorul trebuie sa porneasca de la aceste realitati. Continutul nu trebuie livrat ca un pachet standard, ci adaptat la intrebarea: ce este relevant pentru acest grup?

Abordarea centrata pe participant presupune:

- ascultarea activa a participantilor;
- folosirea exemplurilor din afacerile lor;
- incurajarea intrebarilor si a dialogului;
- adaptarea ritmului de lucru;
- recunoasterea nivelurilor diferite de experienta;
- construirea activitatilor pornind de la probleme reale;
- oferirea de spatiu pentru reflectie si feedback.

Aceasta abordare nu inseamna ca formatorul renunta la structura. Dimpotriva, o structura clara este necesara. Dar structura trebuie sa serveasca invatarea participantului, nu sa devina un scop in sine.

4.2 Invatare experientiala

Invatarea experientiala porneste de la ideea ca oamenii invata mai profund atunci cand trec printr-o experienta, reflecteaza asupra ei, extrag concluzii si aplica ceea ce au invatat intr-o situatie noua. In antreprenariat, acest tip de invatare este deosebit de potrivit, deoarece antreprenariatul este, prin natura sa, un proces de testare, ajustare si decizie.

In programul SustainABLE, invatarea experientiala poate aparea in mai multe forme:

- analiza propriei afaceri;
- studii de caz;
- jocuri de rol;
- simulari de decizie;
- lucru pe scenarii;
- vizite la afaceri sustenabile;
- exercitii de planificare;
- dezvoltarea unui plan de actiune;
- prezentari de tip pitch;
- feedback de grup;
- reflectie individuala.

Un exemplu simplu: in loc ca formatorul sa explice doar ce inseamna stakeholderii, participantii pot fi invitati sa deseneze harta stakeholderilor propriei afaceri. Apoi pot analiza cine influenteaza afacerea,



cine este afectat de ea, cine poate sprijini schimbarea si cine poate fi o sursa de risc. Astfel, conceptul devine experienta de invatare.

Invatarea experientiala presupune si acceptarea faptului ca participantii pot avea raspunsuri diferite. Nu toate afacerile vor ajunge la aceleasi concluzii. O afacere de productie, una de servicii, una digitala si una locala vor avea prioritati diferite. Rolul formatorului este sa ghideze procesul, nu sa impuna solutii uniforme.

4.3 Invatare prin practica

Invatarea prin practica este una dintre regulile centrale ale manualului. Fiecare modul trebuie sa produca un rezultat practic. Acest rezultat poate fi mic, dar trebuie sa fie concret.

De exemplu:

- dupa modulul de planificare strategica, participantul poate formula o directie strategica de sustenabilitate;
- dupa modulul de leadership, poate identifica o schimbare necesara in modul de lucru cu echipa;
- dupa modulul de branding, poate reformula un mesaj pentru a fi mai autentic si mai transparent;
- dupa modulul de dezvoltare de produs, poate analiza ciclul de viata al unui produs sau serviciu;
- dupa modulul despre public tinta, poate defini un segment de clienti;
- dupa modulul de incluziune, poate identifica o bariera de acces;
- dupa modulul de impact social, poate construi o mini-teorie a schimbarii;
- dupa modulul de digitalizare, poate alege un proces care poate fi automatizat;
- dupa modulul despre amprenta ecologica, poate identifica trei surse de impact;
- dupa modulul despre reglementari, poate verifica o cerinta relevanta pentru domeniul sau;
- dupa modulul financiar, poate analiza o categorie de costuri sau o sursa de venit.

Aceasta orientare este importanta deoarece tinerii antreprenori au nevoie sa vada utilitatea imediata a invatarii. Daca programul ramane prea teoretic, exista riscul ca participantii sa il perceapa ca interesant, dar greu de aplicat.

Invatarea prin practica trebuie insa calibrata realist. Formatorul nu trebuie sa ceara participantilor sa rezolve complet probleme complexe intr-o singura sesiune. Scopul este sa creeze pasi de lucru. O tema practica buna este suficient de clara pentru a fi realizata, suficient de relevanta pentru afacere si suficient de provocatoare pentru a produce invatare.

4.4 Invatare intre egali

Invatarea intre egali este un element important al educatiei non-formale si al programului SustainABLE. Participantii nu invata doar de la formator, ci si unii de la altii. Intr-un grup de tineri antreprenori, fiecare persoana aduce experiente, incercari, greseli, idei, contacte si perspective diferite.

Aceasta forma de invatare este valoroasa din mai multe motive.

In primul rand, participantii se pot recunoaste in problemele celorlalti. Un tanar antreprenor poate intelege mai usor o dificultate atunci cand o aude de la cineva aflat intr-o situatie similara. Acest lucru reduce sentimentul de izolare si creste increderea.

In al doilea rand, grupul poate genera solutii pe care formatorul nu le-ar formula singur. Experienta practica a participantilor este o resursa. Unii au testat deja instrumente digitale, altii au lucrat cu furnizori, altii au trecut prin schimbari de brand, altii au incercat sa reduca deseuri sau sa comunice cu publicuri diferite.



În al treilea rând, feedbackul între egali poate fi foarte util, dacă este bine facilitat. Participanții pot oferi perspective de client, partener, antreprenor sau membru al comunității.

Pentru a funcționa, învățarea între egali are nevoie de reguli. Formatorul trebuie să creeze un cadru în care feedbackul este constructiv, criticile sunt formulate respectuos, exemplele personale sunt tratate cu confidențialitate, iar participanții nu sunt puși în poziții jenante.

Metode utile pentru învățarea între egali includ:

- lucru în perechi;
- grupuri mici de analiză;
- peer feedback pe planuri de acțiune;
- discuții de tip „problema mea - ideile grupului”;
- prezentări scurte urmate de întrebări;
- cercuri de reflecție;
- schimb de resurse și contacte.

Învățarea între egali contribuie și la crearea unei comunități de practică. Participanții pot continua să se sprijine și după finalizarea programului, mai ales dacă au lucrat împreună în mod autentic.

4.5 Învățare bazată pe reflecție

Reflecția este elementul care transformă experiența în învățare. Fără reflecție, participanții pot trece prin activități interesante fără să extragă concluzii clare. De aceea, fiecare modul trebuie să includă un moment de reflecție, fie individual, fie în grup.

Reflecția îi ajută pe participanți să răspundă la întrebări precum:

- Ce am înțeles nou?
- Ce mi-a confirmat experiența mea?
- Ce mi-a schimbat perspectiva?
- Ce este relevant pentru afacerea mea?
- Ce pot aplica imediat?
- Ce trebuie să mai clarific?
- Ce obstacole pot apărea?
- Ce sprijin am nevoie?
- Cum voi ști că am progresat?

Reflecția poate fi realizată în mai multe moduri: jurnal individual, discuție în perechi, cerc de final, fișă de reflecție, întrebări scrise, vot rapid, autoevaluare sau conectare cu tema practică.

Modulul despre construirea soluțiilor sustenabile include, de exemplu, o componentă de reflecție după activitatea practică, în care participanții sunt invitați să identifice cel mai important insight, provocările întâlnite, modul în care pot aplica învățarea și o acțiune imediată pe care o pot face.

Pentru formator, reflecția nu trebuie tratată ca un moment opțional de final, care se elimină dacă timpul este scurt. Dimpotrivă, ea este una dintre cele mai importante părți ale sesiunii. Un exercițiu fără reflecție rămâne incomplet.

Reflecția este utilă și pentru monitorizare. Răspunsurile participanților pot indica ce au înțeles, ce i-a provocat, ce teme trebuie reluate și ce tip de sprijin le este necesar.

4.6 Incluziune și participare



Incluziunea este un principiu transversal al programului. Ea nu trebuie tratată doar într-un modul separat, ci trebuie să influențeze modul în care întregul program este proiectat și livrat.

Un program incluziv ține cont de diferențele dintre participanți: nivel de educație, experiența antreprenorială, competențe digitale, încredere în sine, context social, locație geografică, limbă, acces la resurse, experiențe anterioare de învățare și disponibilitate de timp.

Modulul despre practici incluzive subliniază faptul că incluziunea depășește simpla diversitate: nu este suficient ca persoane diferite să fie prezente, ci este necesar ca acestea să aibă șanse reale de a contribui și de a beneficia echitabil de proces. În afacerile sustenabile, incluziunea este legată de creativitate, inovație, comunitate și distribuția echitabilă a beneficiilor sustenabilității.

Pentru formatori, incluziunea se traduce în decizii concrete:

- folosirea unui limbaj clar și accesibil;
- explicarea termenilor tehnici;
- evitarea presupunerii că toți participanții au același nivel de cunoștințe;
- alternarea metodelor de lucru;
- crearea de spațiu pentru participanți mai tăcuți;
- gestionarea persoanelor dominante;
- adaptarea instrumentelor digitale;
- respectarea ritmurilor diferite de învățare;
- evitarea exemplelor care exclud anumite contexte;
- încurajarea colaborării și a respectului reciproc.

Participarea activă nu apare automat. Ea trebuie facilitată. Unii participanți pot fi obișnuiți cu forme de educație în care ascultă pasiv. Alții pot fi reticenti să își expună afacerea în fața grupului. Alții pot considera că problemele lor sunt prea specifice. Formatorul trebuie să construiască treptat încrederea.

Incluziunea înseamnă și acces la aplicabilitate. Dacă un participant pleacă din sesiune cu sentimentul că sustenabilitatea este doar pentru companii mari, cu bugete mari și experți, programul a eșuat parțial. Formatorul trebuie să arate că fiecare afacere poate începe de undeva, chiar și prin pași mici.

4.7 Facilitarea mentalității antreprenoriale sustenabile

Unul dintre obiectivele profunde ale programului este dezvoltarea unei mentalități antreprenoriale sustenabile. Aceasta mentalitate nu se referă doar la dorința de a avea o afacere „verde” sau „responsabilă”, ci la modul în care antreprenorul gândește deciziile, riscurile și oportunitățile.

O mentalitate antreprenorială sustenabilă include mai multe elemente:

Gândire pe termen lung. Participanții sunt încurajați să vadă dincolo de câștigul imediat și să ia în calcul efectele deciziilor asupra resurselor, oamenilor, reputației și stabilității afacerii.

Gândire sistemică. O afacere este parte dintr-un sistem mai larg. Ea depinde de furnizori, clienți, comunități, reglementări, infrastructură, mediu și tehnologie. Deciziile luate într-o zonă pot produce efecte în alta zonă.

Responsabilitate. Antreprenorul înțelege că are un rol în modul în care sunt folosite resursele, sunt tratați oamenii și sunt comunicate valorile afacerii.

Capacitate de adaptare. Sustenabilitatea presupune schimbare. Participanții trebuie să poată testa soluții, învăța din eșecuri și adapta planurile.



Orientare spre impact. Afacerea este analizata nu doar prin venituri si costuri, ci si prin efectele pe care le produce asupra clientilor, echipei, comunitatii si mediului.

Transparenta. Antreprenorul invata sa comunice realist, sa evite exagerarile si sa construiasca incredere prin dovezi si consecventa.

Colaborare. Multe probleme de sustenabilitate nu pot fi rezolvate individual. Ele necesita parteneriate, schimb de resurse, retele si dialog cu stakeholderii.

Facilitarea acestei mentalitati cere timp. Ea nu apare dupa o singura prezentare, ci prin intregul parcurs al programului. Formatorii trebuie sa revina constant la intrebari de tipul:

- Ce efecte produce aceasta decizie?
- Cine este afectat?
- Ce resurse sunt consumate?
- Ce alternative exista?
- Ce poate fi masurat?
- Ce se poate imbunatati?
- Ce este realist acum?
- Ce poate fi construit pe termen lung?

Aceasta este una dintre contributiile cele mai importante ale programului: nu doar transfera cunostinte, ci formeaza un mod de a privi afacerea.

Concluzie pentru Partea II

Cadrul educational si metodologic al programului SustainABLE se bazeaza pe ideea ca tinerii antreprenori invata cel mai bine atunci cand continutul este conectat cu propriile lor afaceri, cand sunt implicati activ, cand primesc feedback, cand au ocazia sa reflecteze si cand pot transforma conceptele in actiuni concrete.

Programul nu este construit ca o serie de lectii independente, ci ca un parcurs de invatare progresiv, in care cele 12 module sunt completate de mentoring, vizite la afaceri sustenabile, hackathoane, teme practice si evaluare continua. Rolul formatorului este sa pastreze coerenta acestui parcurs si sa se asigure ca participantii nu doar inteleg sustenabilitatea, ci incep sa o aplice.

Aceasta parte a manualului stabileste principiile care vor ghida urmatoarele sectiuni. Partea urmatoare va detalia modul in care lucratorii de tineret si formatorii pregatesc, organizeaza si faciliteaza procesul de formare.

PARTEA III. GHIDARE PENTRU LUCRATORI DE TINERET SI FORMATORI



Co-funded by
the European Union





5. Pregatirea procesului de formare

5.1 Intelegerea contextului local

Pregatirea procesului de formare incepe cu intelegerea contextului in care programul va fi livrat. Chiar daca manualul propune o structura comuna si un curriculum in 12 module, aplicarea sa nu trebuie sa fie identica in toate tarile, orasele, organizatiile sau grupurile de participanti. Antreprenoriatul sustenabil este influentat direct de contextul local: tipurile de afaceri existente, resursele disponibile, nivelul de dezvoltare economica, cultura antreprenoriala, accesul la finantare, relatia cu autoritatile, infrastructura digitala, sensibilitatea fata de teme de mediu si gradul de implicare civica.

Pentru un formator, intelegerea contextului local nu este o etapa optionala, ci o conditie pentru relevanta programului. Aceeasi tema poate avea semnificatii diferite in contexte diferite. De exemplu, discutia despre ambalaje sustenabile poate fi foarte relevanta pentru o afacere care produce si livreaza bunuri fizice, dar mai putin urgenta pentru o afacere de servicii digitale. In schimb, o afacere de servicii poate avea nevoie de discutii mai aplicate despre consum energetic, instrumente digitale, accesibilitate, comunicare transparenta si protectia datelor.

Inainte de inceperea programului, echipa de formare trebuie sa raspunda la cateva intrebari:

Care sunt principalele tipuri de afaceri reprezentate in grup?

Care sunt domeniile economice predominante in comunitatea locala?

Ce teme de sustenabilitate sunt deja cunoscute de participanti?

Ce teme sunt noi, sensibile sau greu de inteles?

Ce resurse locale pot fi folosite: antreprenori sustenabili, mentori, experti, institutii, spatii, comunitati, organizatii, autoritati?

Ce constrangeri exista: timp, transport, acces digital, buget, limba, nivel de educatie, disponibilitatea participantilor?

Ce exemple locale pot face continutul mai usor de inteles?

Un program de formare devine mai puternic atunci cand participantii se regasesc in exemplele folosite. De aceea, formatorii ar trebui sa evite sa lucreze exclusiv cu studii de caz internationale sau cu exemple de companii mari. Acestea pot fi utile pentru inspiratie, dar tinerii antreprenori au nevoie si de exemple apropiate de realitatea lor: o cafenea locala care reduce risipa, un mic producator care foloseste ambalaje mai bune, o afacere care a digitalizat comenzile, un atelier care repara in loc sa inlocuiasca, o initiativa sociala care angajeaza persoane vulnerabile, o companie locala care colaboreaza cu comunitatea.

Intelegerea contextului local inseamna si intelegerea limbajului potrivit. Unii participanti pot fi familiarizati cu termeni precum ESG, economie circulara, impact social sau amprenta de carbon. Altii pot auzi aceste concepte pentru prima data. Formatorul trebuie sa adapteze nivelul de complexitate fara a simplifica excesiv continutul. Scopul este ca participantii sa inteleaga si sa poata aplica, nu doar sa retina termeni.

Un alt element important este realismul. In comunitati sau sectoare economice cu resurse limitate, sustenabilitatea poate fi perceputa ca un lux. Formatorul trebuie sa arate ca exista niveluri diferite de actiune. Nu toate afacerile pot investi imediat in tehnologii complexe, certificari sau audituri de mediu. Dar aproape orice afacere poate incepe cu analiza resurselor, reducerea risipei, comunicare mai



transparenta, alegerea mai atenta a furnizorilor, imbunatatirea proceselor interne, digitalizare simpla sau masurarea unor indicatori de baza.

Contextul local nu trebuie sa limiteze ambitia programului, ci sa o faca aplicabila.

5.2 Evaluarea nevoilor participantilor

Evaluarea nevoilor participantilor este una dintre cele mai importante etape de pregatire. Ea ajuta formatorii sa inteleaga punctul de pornire al grupului si sa adapteze procesul de formare. Fara aceasta etapa, exista riscul ca sesiunile sa fie prea generale, fie prea tehnice, fie prea indepartate de problemele reale ale participantilor.

Evaluarea nevoilor nu trebuie confundata cu testarea formala. Scopul sau nu este sa clasifice participantii sau sa le evidentieze lipsurile, ci sa ajute echipa de formare sa construiasca un program relevant. Ea trebuie prezentata participantilor ca un instrument de adaptare, nu ca un examen.

Evaluarea poate include mai multe instrumente:

Un formular initial de inscriere, care colecteaza informatii despre profilul participantului, tipul afacerii, etapa de dezvoltare, motivatia pentru participare si asteptarile fata de program.

Un chestionar de autoevaluare, prin care participantii isi evalueaza nivelul de cunostinte si incredere in raport cu principalele teme: planificare strategica, sustenabilitate, digitalizare, finante, marketing, impact social, reglementari si leadership.

Un scurt interviu individual sau de grup, care permite intelegerea mai profunda a provocarilor participantilor.

O fisa de analiza a afacerii, in care participantul descrie activitatea, clientii, resursele, principalele costuri, provocarile si directiile de dezvoltare.

O discutie de deschidere in prima sesiune, prin care grupul isi formuleaza asteptarile si temerile.

Pentru formatori, este important ca aceste informatii sa fie folosite efectiv. Daca participantii completeaza formulare, dar programul ramane neschimbat, increderea lor poate scadea. Chiar si adaptari simple pot avea impact: alegerea unor exemple mai relevante, modificarea duratei alocate unor teme, introducerea unui expert suplimentar, pregatirea unor explicatii mai clare pentru concepte dificile sau gruparea participantilor in functie de domenii similare.

Evaluarea nevoilor trebuie sa urmareasca mai multe dimensiuni.

Prima dimensiune este nivelul de cunostinte. Formatorul trebuie sa stie daca participantii inteleg deja concepte de baza precum sustenabilitate, economie circulara, amprenta de carbon, public tinta, flux de numerar sau stakeholderi.

A doua dimensiune este nivelul de aplicare. Un participant poate cunoaste termenii, dar poate sa nu ii aplice in propria afacere. De exemplu, poate sti ce inseamna obiective SMART, dar sa nu aiba obiective clare pentru reducerea consumului de resurse.

A treia dimensiune este atitudinea. Unii participantii pot fi foarte motivati de sustenabilitate, altii pot fi sceptici sau ingrijorati de costuri. Formatorul trebuie sa inteleaga aceste atitudini pentru a alege tonul potrivit.



A patra dimensiune este capacitatea practica. Participantii pot avea resurse diferite: timp, bani, echipa, acces digital, spatiu, retea de parteneri. O tema practica trebuie sa fie suficient de realista pentru a putea fi aplicata.

A cincea dimensiune este nevoia de sprijin. Unii participanti au nevoie de claritate strategica, altii de instrumente financiare, altii de branding, altii de digitalizare, altii de intelegerea reglementarilor. Mentoringul poate fi adaptat in functie de aceste nevoi.

Evaluarea nevoilor trebuie sa fie reluata pe parcurs. Nevoile participantilor se pot schimba dupa primele module. Pe masura ce inteleg mai bine sustenabilitatea, ei pot descoperi provocari noi. De aceea, formatorii trebuie sa foloseasca periodic momente scurte de feedback si reflectie.

5.3 Definirea rezultatelor de invatare

Rezultatele de invatare descriu ceea ce participantii ar trebui sa stie, sa inteleaga si sa poata face la finalul unei sesiuni, al unui modul sau al intregului program. Ele sunt importante deoarece ofera directie formatorului si claritate participantilor. Fara rezultate de invatare clare, o sesiune poate deveni o succesiune de informatii interesante, dar fara finalitate practica.

In programul SustainABLE, rezultatele de invatare trebuie formulate astfel incat sa includa trei dimensiuni:

Cunostinte: ce informatii, concepte si cadre de analiza intelege participantul.

Abilitati: ce poate face participantul cu aceste informatii.

Atitudini: ce perspectiva, disponibilitate sau orientare dezvolta participantul.

De exemplu, pentru un modul despre public tinta, un rezultat de invatare nu ar trebui sa fie formulat doar astfel: „participantii vor intelege publicul tinta”. O formulare mai buna ar fi: „participantii vor putea identifica cel putin doua segmente de public relevante pentru propria afacere si vor putea descrie nevoile, motivatiile si barierele acestora in raport cu produse sau servicii sustenabile”.

Pentru un modul despre amprenta de carbon, un rezultat de invatare poate fi: „participantii vor putea identifica principalele surse de emisii sau consum de resurse in propria afacere si vor formula minimum trei masuri realiste de reducere a impactului”.

Pentru un modul despre sustenabilitate financiara, un rezultat de invatare poate fi: „participantii vor putea analiza principalele categorii de costuri si vor identifica cel putin o masura prin care pot imbunatati stabilitatea financiara fara a compromite obiectivele sociale sau de mediu”.

Rezultatele de invatare trebuie sa fie clare, observabile si conectate cu practica. Ele nu trebuie sa fie formulate vag, de tipul „participantii vor cunoaste mai bine” sau „participantii vor fi constienti”. Acestea pot fi puncte de pornire, dar nu sunt suficiente pentru evaluare.

Un rezultat de invatare util raspunde la intrebarea: ce va putea face participantul la final?

Formatorii pot folosi urmatoarele verbe pentru formularea rezultatelor de invatare:

- sa identifice;
- sa descrie;
- sa analizeze;
- sa compare;
- sa formuleze;
- sa aplice;



- sa prioritizeze;
- sa construiasca;
- sa evalueze;
- sa adapteze;
- sa propuna;
- sa masoare.

Pentru fiecare modul, este recomandat sa existe intre trei si cinci rezultate principale de invatare. Daca sunt prea multe, sesiunea devine incarcata si greu de gestionat. Daca sunt prea putine, exista riscul sa nu acopere suficient tema.

Rezultatele de invatare trebuie comunicate participantilor la inceputul modulului. Aceasta ii ajuta sa inteleaga de ce participa la sesiune si ce ar trebui sa obtina. La final, formatorul poate reveni la acele rezultate pentru a verifica ce a fost atins, ce ramane de aprofundat si ce se transfera in tema practica.

5.4 Planificarea fluxului de formare

Fluxul de formare reprezinta modul in care este organizata sesiunea, de la inceput pana la final. O sesiune buna nu este doar o prezentare de continut, ci o succesiune logica de momente care ajuta participantii sa intre in tema, sa inteleaga conceptele, sa le aplice, sa discute, sa reflecteze si sa plece cu un pas concret de lucru.

Pentru fiecare modul, formatorul trebuie sa planifice cel putin urmatoarele componente:

Introducerea temei. Aceasta trebuie sa raspunda la intrebarea: de ce conteaza acest modul pentru un tanar antreprenor? Introducerea trebuie sa fie scurta, clara si conectata cu realitatea participantilor.

Activarea experientei participantilor. Inainte de explicarea conceptelor, formatorul poate intrebati ce stiu deja participantii, ce experiente au, ce dificultati au intalnit sau ce exemple cunosc.

Prezentarea conceptelor-cheie. Aceasta este partea de continut, dar trebuie livrata clar, cu exemple si fara supraincarcare.

Aplicarea practica. Participantii trebuie sa lucreze individual sau in grup pe o sarcina concreta. Aceasta este partea in care invatarea incepe sa se transfere in practica.

Discutia si feedbackul. Rezultatele exercitiilor trebuie discutate. Participantii pot primi intrebari, sugestii, exemple si feedback de la formator sau colegi.

Reflectia. Participantii trebuie sa formuleze ce au invatat, ce este relevant pentru afacerea lor si ce vor face mai departe.

Tema practica. La final, formatorul trebuie sa ofere o sarcina clara de lucru intre sesiuni.

O structura simpla pentru un atelier de 4 ore poate arata astfel:

- 15 minute - deschidere, obiective, conectare cu modulul anterior;
- 25 minute - activare: discutie, intrebare de pornire, mini-exercitiu;
- 45 minute - continut-cheie si exemple;
- 15 minute - pauza;
- 60 minute - activitate practica individuala sau in echipa;
- 30 minute - prezentari scurte si feedback;
- 20 minute - aplicare pe propria afacere;
- 15 minute - reflectie;





- 10 minute - tema practica si incheiere.

Aceasta structura poate fi modificata in functie de modul si grup. Unele teme necesita mai multa explicatie, altele mai mult lucru practic. De exemplu, cadrul legal poate necesita mai mult timp pentru clarificare, in timp ce publicul tinta sau brandingul pot permite mai multe exercitii creative.

Formatorul trebuie sa aiba mereu in vedere energia grupului. Daca o sesiune este prea densa, participantii pot pierde concentrarea. Daca este prea usoara, pot simti ca nu primesc valoare. Alternarea dintre explicatie, discutie, lucru individual, lucru in grup si reflectie ajuta la mentinerea implicarii.

Planificarea fluxului inseamna si pregatirea tranzitiilor dintre momente. Formatorul trebuie sa explice de ce trece de la o activitate la alta. De exemplu: „Am discutat despre stakeholderi la nivel general. Acum vom aplica aceasta idee la fiecare afacere, pentru a vedea cine influenteaza deciziile voastre si cine este afectat de ele.”

Tranzitiile clare ajuta participantii sa inteleaga logica invatarii.

5.5 Pregatirea echipei de formare

Programul SustainABLE este complex si acopera teme diverse. De aceea, este recomandat ca livrarea sa nu fie responsabilitatea unei singure persoane, ci a unei echipe. Echipa de formare poate include formatori, lucratori de tineret, mentori, experti externi, facilitatori si persoane responsabile de logistica sau comunicare.

O echipa bine pregatita asigura coerenta programului. O echipa nepregatita poate genera confuzie, repetitii inutile sau diferente mari de calitate intre module.

Inainte de inceperea programului, echipa trebuie sa clarifice rolurile.

Formatorul principal coordoneaza procesul de invatare, asigura coerenta metodologica, gestioneaza grupul si se asigura ca obiectivele sesiunii sunt atinse.

Co-formatorul sprijina livrarea, observa dinamica grupului, faciliteaza lucrul in echipe, gestioneaza intrebari si poate prelua anumite segmente de continut.

Mentorul lucreaza cu participantii individual sau in grupuri mici, sprijinind aplicarea in propria afacere.

Expertul extern aduce cunostinte specializate pe teme precum legislatie, finante, digitalizare, carbon footprint, branding sau impact social.

Facilitatorul de grup sprijina activitatile participative, discutiile, hackathoanele si procesele de colaborare.

Responsabilul logistic se ocupa de spatiu, materiale, echipamente, prezenta, comunicare operationala si suport tehnic.

In unele organizatii, aceeaasi persoana poate indeplini mai multe roluri. Totusi, chiar si atunci, este important ca rolurile sa fie constientizate. O persoana care este simultan formator si mentor trebuie sa stie cand faciliteaza invatarea de grup si cand ofera sprijin individual.

Echipa de formare trebuie sa discute inainte de program:

- care sunt obiectivele generale;
- cum se leaga modulele intre ele;



- ce stil de facilitare va fi folosit;
- ce reguli de lucru se propun grupului;
- cum se gestioneaza situatiile dificile;
- cum se colecteaza feedbackul;
- cum se comunica intre formatori si mentori;
- cum se urmareste progresul participantilor;
- ce informatii trebuie documentate.

Este util ca echipa sa aiba intalniri scurte de coordonare dupa fiecare modul sau dupa fiecare bloc de module. In aceste intalniri se pot discuta: ce a functionat, ce nu a functionat, ce nevoi noi au aparut, ce participantii au nevoie de sprijin, ce trebuie adaptat pentru urmatoarea sesiune.

Pregatirea echipei nu inseamna doar impartirea sarcinilor, ci crearea unei viziuni comune asupra procesului de invatare.

5.6 Lucrul cu experti externi

Expertii externi pot aduce valoare semnificativa programului, mai ales in teme care necesita cunostinte specializate: legislatie europeana, finante, digitalizare, amprenta de carbon, design de produs, economie circulara, raportare, branding sau impact social. Totusi, prezenta unui expert nu garanteaza automat o sesiune buna. Expertul trebuie integrat in logica educationala a programului.

O greseala frecventa este invitarea unui expert care sustine o prezentare lunga, tehnica si greu de conectat cu realitatea participantilor. Intr-un program pentru tineri antreprenori, expertul trebuie sa fie pregatit sa explice clar, sa foloseasca exemple, sa raspunda la intrebari practice si sa accepte rolul formatorului ca facilitator al procesului.

- Inainte de sesiune, echipa de formare trebuie sa discute cu expertul:
- cine sunt participantii;
- ce nivel de cunostinte au;
- care este scopul modulului;
- cat timp are la dispozitie;
- ce concepte trebuie explicate;
- ce exemple ar fi relevante;
- ce activitate practica poate fi inclusa;
- ce rezultate ar trebui sa obtina participantii;
- ce intrebari pot aparea;
- ce limbaj trebuie evitat sau explicat.

Expertul trebuie incurajat sa transforme informatia in instrumente aplicabile. De exemplu, un expert juridic nu trebuie sa prezinte doar lista reglementarilor europene, ci sa explice cum poate un tanar antreprenor sa inteleaga ce reguli il pot afecta, unde cauta informatii, cand cere sprijin si ce riscuri apar daca ignora anumite obligatii.

Un expert financiar nu trebuie sa prezinte doar concepte contabile, ci sa arate cum poate un antreprenor sa urmareasca fluxul de numerar, sa evite costurile ascunse si sa planifice investitii responsabile.

Un expert in sustenabilitate nu trebuie sa vorbeasca doar despre obiective globale, ci sa ajute participantii sa identifice surse concrete de impact in afacerile lor.

Formatorul trebuie sa ramana activ si atunci cand este prezent un expert extern. El poate introduce tema, poate adapta limbajul, poate opri pentru clarificari, poate conecta informatia cu modulele anterioare si poate facilita reflectia finala.



Expertii externi sunt resurse de continut. Formatorii sunt responsabili de procesul de invatare. Cele doua roluri trebuie sa se completeze.

6. Organizarea mediului de invatare

6.1 Spatiul fizic de formare

Spatiul fizic influenteaza direct calitatea invatarii. Un program participativ nu poate fi livrat eficient intr-un spatiu care incurajeaza pasivitatea, rigiditatea sau distanta excesiva intre formator si participantii. De aceea, organizarea salii trebuie gandita in functie de metodele folosite.

Pentru programul SustainABLE, este recomandat un spatiu flexibil, care permite atat discutii in plen, cat si lucru in grupuri mici. Asezarea in forma de U, cerc sau mese de lucru este de preferat unei asezari de tip sala de clasa, in care participantii stau in randuri si privesc doar catre formator.

Un spatiu bun de formare trebuie sa permita:

- vizibilitate intre participantii;
- miscare usoara;
- lucru in echipe;
- afisarea materialelor;
- acces la echipamente;
- pauze confortabile;
- un nivel acceptabil de zgomot;
- accesibilitate pentru persoane cu nevoi diferite.

Pentru modulele care includ activitati practice, este util sa existe mese separate pentru grupuri, flipchart-uri, pereti sau panouri pentru lipirea hartiilor, prize pentru laptopuri si o zona in care participantii pot prezenta rezultatele.

Mediul fizic transmite un mesaj. Daca sala este rigida, formala si centrata pe formator, participantii pot intelege ca rolul lor este sa asculte. Daca sala este deschisa, flexibila si pregatita pentru lucru colaborativ, participantii sunt incurajati sa se implice.

Formatorul trebuie sa ajunga inaintea participantilor si sa verifice spatiul: scaune, mese, lumina, sunet, videoproiector, conexiune la internet, materiale, temperatura, acces la apa, semnalizare. Problemele logistice mici pot afecta concentrarea si ritmul sesiunii.

Este important ca spatiul sa fie si sigur din punct de vedere relational. Participantii trebuie sa simta ca pot vorbi fara a fi ironizati, ca pot pune intrebari fara teama si ca pot discuta despre provocarile afacerilor lor cu respectarea confidentialitatii.

6.2 Livrare online si blended learning

Programul SustainABLE poate fi livrat fata in fata, online sau in format blended. Formatul blended combina sesiunile fizice cu activitati online, resurse digitale, teme asincrone, discutii de follow-up si mentoring la distanta.

Livrarea online si blended are avantaje importante. Ea poate creste accesul participantilor din zone rurale sau din localitati aflate la distanta. Poate reduce costurile de transport. Poate permite implicarea expertilor din alte orase sau tari. Poate facilita lucrul asincron, in care participantii parcurg resurse intre sesiuni.

Totusi, formatul online necesita o pregatire atenta. Nu este suficient ca o sesiune fata in fata sa fie mutata pe Zoom sau pe alta platforma. Metodele trebuie adaptate.



Pentru livrare online, formatorii trebuie sa tina cont de urmatoarele aspecte:

- sesiunile trebuie sa fie mai dinamice si mai fragmentate;
- explicatiile lungi trebuie evitate;
- participantii trebuie implicati frecvent prin intrebari, chat, sondaje, lucru in camere separate si instrumente colaborative;
- instructiunile trebuie sa fie foarte clare;
- pauzele trebuie respectate;
- materialele trebuie trimise din timp;
- activitatile trebuie testate tehnic;
- participantii trebuie sa stie regulile de participare.

In format online, este util sa existe un co-facilitator care gestioneaza chatul, problemele tehnice, impartirea in grupuri si colectarea raspunsurilor. Formatorul principal se poate concentra pe continut si proces.

Pentru blended learning, este important ca activitatile online si cele fata in fata sa fie conectate. O greseala frecventa este ca partea online sa devina doar un depozit de materiale. Ea trebuie sa aiba rol clar: pregatire, aprofundare, aplicare, feedback sau follow-up.

De exemplu:

- inainte de modul, participantii pot completa un chestionar sau pot viziona un scurt material video;
- in timpul modulului fata in fata, lucreaza pe exercitii si discutii;
- dupa modul, incarca tema practica pe o platforma;
- mentorul ofera feedback online;
- grupul discuta concluziile intr-o sesiune scurta de follow-up.

Formatul blended functioneaza bine atunci cand participantii inteleg ce au de facut intre sesiuni si de ce. Fiecare activitate online trebuie sa fie conectata cu un rezultat de invatare

6.3 Materiale si echipamente

Materialele si echipamentele trebuie pregatite in functie de obiectivele fiecarei sesiuni. Ele nu sunt simple accesorii, ci instrumente care sustin procesul de invatare. Un formator bine pregatit stie ce materiale foloseste, cand le foloseste si cum ajuta acestea participantii.

Materialele de baza pot include:

- prezentari vizuale;
- fise de lucru;
- studii de caz;
- carduri cu intrebari;
- template-uri pentru planuri de actiune;
- fise de reflectie;
- formulare de feedback;
- flipchart;
- markere;
- post-it-uri;
- foi A3;
- laptop;
- videoproiector;
- boxe;



- acces la internet.

Prezentările trebuie folosite cu măsură. Ele pot structura informația, dar nu trebuie să domine sesiunea. Slide-urile încărcate cu text reduc atenția și transformă participanții în spectatori. Este mai eficient ca slide-urile să conțină idei-cheie, scheme, întrebări, exemple și instrucțiuni pentru activități.

Fisele de lucru sunt foarte importante în acest program, deoarece ajută participanții să aplice conceptele. De exemplu, pentru modulul de planificare strategică poate exista o fișă pentru misiune, viziune și obiective SMART. Pentru modulul despre public țintă, o fișă de segmentare. Pentru modulul despre impact social, o mini-teorie a schimbării. Pentru modulul financiar, un tabel simplu de costuri și venituri.

Materialele trebuie să fie clare, aerisite și ușor de completat. Dacă o fișă este prea complexă, participanții se pot bloca în format în loc să se concentreze pe conținut.

Pentru activitățile online, instrumentele digitale trebuie alese în funcție de nivelul participanților. Nu este recomandat să se folosească simultan prea multe platforme. Simplitatea este importantă. Un instrument bun este acela pe care participanții îl pot folosi fără a pierde mult timp cu învățarea tehnică.

Formatorul trebuie să pregătească și variante de rezervă. Dacă internetul nu funcționează, activitatea trebuie să poată continua. Dacă videoproiectorul nu merge, formatorul trebuie să poată folosi flipchartul. Dacă participanții nu pot accesa o platformă, trebuie să existe o alternativă simplă.

6.4 Crearea unui spațiu sigur și participativ

Un spațiu sigur și participativ este esențial pentru învățare. Participanții trebuie să simtă că pot vorbi despre ideile, dificultățile și eșecurile lor fără teama de ridiculizare sau judecată. În antreprenoriat, multe discuții pot atinge zone sensibile: bani, eșec, lipsa de clienți, confuzie, greseli, lipsa de cunoștințe, presiune personală sau decizii dificile.

Formatorul trebuie să creeze acest spațiu încă de la început. Nu este suficient să spună că sesiunea este interactivă. Trebuie să stabilească reguli clare de lucru împreună cu grupul.

Regulile pot include:

- ascultăm fără a întrerupe;
- criticăm idei, nu persoane;
- oferim feedback constructiv;
- respectăm confidențialitatea exemplurilor personale;
- nu ridiculizăm întrebările;
- nu monopolizăm discuția;
- respectăm timpul;
- acceptăm perspective diferite;
- cerem clarificări înainte de a judeca;
- fiecare contribuie în măsură în care se simte confortabil.

Aceste reguli trebuie formulate simplu și vizibil. Pot fi scrise pe flipchart sau incluse în prima prezentare. Mai important, formatorul trebuie să le aplice. Dacă apar comentarii ironice, întreruperi sau dominare excesivă, formatorul trebuie să intervină calm și ferm.

Un spațiu sigur nu înseamnă un spațiu în care nu există provocare. Participanții trebuie să poată primi întrebări dificile și feedback sincer. Dar acest feedback trebuie să fie orientat spre învățare, nu spre umilire.



Participarea trebuie construită treptat. În primele sesiuni, unii participanți pot fi rezervați. Formatorul poate începe cu activități ușoare, lucru în perechi, întrebări scrise sau discuții în grupuri mici. Pe măsura ce încrederea crește, participanții pot fi invitați să prezinte idei în plen.

Formatorul trebuie să fie atent și la echilibrul participării. Unele persoane vorbesc mult, altele foarte puțin. O bună facilitare înseamnă să oferi spațiu celor tăcuți fără a-i forța și să limitezi politicos persoanele dominante fără a le descuraja.

Un spațiu participativ este un spațiu în care învățarea aparține grupului, nu doar formatorului.

6.5 Accesibilitate și incluziune

Accesibilitatea și incluziunea trebuie integrate în organizarea programului, nu adăugate la final. Dacă un program este dificil de accesat, prea tehnic, prea rigid sau prea centrat pe un singur tip de participant, el risca să excludă exact tinerii care ar avea cea mai mare nevoie de sprijin.

Accesibilitatea poate avea mai multe forme.

Accesibilitate fizică: spațiul trebuie să poată fi folosit de persoane cu mobilitate redusă sau cu alte nevoi specifice. Trebuie luate în calcul intrarea în clădire, toaletele, distanța până la locație, transportul și confortul general.

Accesibilitate digitală: platformele folosite trebuie să fie ușor de accesat, inclusiv de participanți cu nivel mai redus de competențe digitale sau cu echipamente limitate.

Accesibilitate lingvistică: limbajul trebuie să fie clar. Termenii tehnici trebuie explicați. Nu toți participanții sunt familiarizați cu jargonul de business, sustenabilitate sau legislație.

Accesibilitate metodologică: metodele trebuie să fie variate. Unii participanți învață mai bine prin discuție, alții prin exerciții scrise, alții prin exemple, alții prin lucru vizual sau aplicare practică.

Accesibilitate economică: trebuie avut în vedere că unii participanți pot avea resurse limitate pentru transport, timp, materiale sau acces la tehnologie.

Incluziunea înseamnă și reprezentare. Exemplele folosite trebuie să reflecte diversitatea afacerilor și a contextelor. Dacă toate exemplele sunt despre companii mari, tehnologii scumpe sau piețe internaționale, participanții cu afaceri mici se pot simți excluși. Dacă toate exemplele sunt urbane, participanții din rural pot simți că programul nu le vorbește.

Formatorul trebuie să transmită constant ideea că sustenabilitatea poate fi abordată gradual. Nu toate afacerile pornesc din același punct, dar toate pot identifica un pas următor.

Incluziunea înseamnă, în final, ca fiecare participant are o șansă reală de a înțelege, contribui și aplica ceea ce învață.

7. Ghid de facilitare

7.1 Rolul formatorului

În programul SustainABLE, formatorul nu este doar o persoană care transmite conținut. Rolul său principal este să creeze un proces de învățare. Această diferență este esențială. Un lector transmite



informatie. Un facilitator ajuta grupul sa lucreze cu informatia, sa o inteleaga, sa o testeze, sa o aplice si sa reflecteze asupra ei.

Formatorul are mai multe roluri simultane.

Este designer al invatarii, pentru ca planifica sesiunea, alege metodele, pregateste activitatile si stabileste fluxul.

Este ghid, pentru ca explica concepte, clarifica neintelegeri si ofera directie.

Este facilitator, pentru ca gestioneaza discutii, incurajeaza participarea si creeaza legaturi intre ideile participantilor.

Este observator, pentru ca urmareste dinamica grupului, nivelul de energie, dificultatile si semnalele de confuzie.

Este conector, pentru ca leaga continutul de experienta participantilor, de modulele anterioare si de aplicarea practica.

Este sustinator, pentru ca incurajeaza participantii sa transforme invatarea in actiune.

Formatorul nu trebuie sa aiba raspuns la orice intrebare. In fata unor teme complexe, cum sunt reglementarile europene sau calculul amprentei de carbon, este acceptabil sa spuna ca o intrebare necesita verificare suplimentara sau sprijin de specialitate. Credibilitatea formatorului nu vine din pretentia de omniscienta, ci din claritate, onestitate si capacitatea de a ghida invatarea.

Un formator bun nu ocupa tot spatiul. El stie cand sa explice, cand sa intrebe, cand sa taca, cand sa provoace si cand sa sintetizeze. Intr-un program pentru antreprenori, participantii aduc multa experienta proprie. Formatorul trebuie sa o foloseasca.

7.2 Gestionarea dinamicii de grup

Dinamica de grup influenteaza direct calitatea sesiunilor. Intr-un grup de tineri antreprenori, pot aparea diferente mari de personalitate, experienta, incredere, domeniu de activitate si stil de comunicare. Unele persoane pot fi foarte vocale, altele retrase. Unele pot fi competitive, altele colaborative. Unele pot avea experienta solida, altele pot fi la inceput.

Formatorul trebuie sa observe aceste dinamici si sa intervina atunci cand ele afecteaza invatarea.

Situatii frecvente pot include:

- un participant care domina discutia;
- un participant care nu vorbeste deloc;
- tensiuni intre perspective diferite;
- critici dure intre participantii;
- lipsa de energie;
- rezistenta fata de tema;
- discutii care se indeparteaza de obiectiv;
- grupuri care nu colaboreaza eficient;
- diferente mari de nivel intre participantii.

Gestionarea acestor situatii cere calm si claritate. De exemplu, daca o persoana vorbeste prea mult, formatorul poate spune: „Multumesc, ai adus multe idei utile. As vrea sa aud acum si alte perspective din grup.” Daca cineva este tacut, poate fi invitat fara presiune: „Daca vrei, poti adauga si tu cum se



vede aceasta tema din perspectiva afacerii tale.” Dacă apare critica dura, formatorul poate reformula: „Hai să transformăm observația într-o întrebare sau sugestie concretă.”

Dinamica de grup poate fi îmbunătățită prin metode variate. Lucrul în perechi ajută participanții mai timizi. Grupurile mici reduc presiunea. Exercițiile scrise oferă timp de gândire. Prezentările scurte mențin ritmul. Regulile de feedback previn tensiunile.

Formatorul trebuie să evite două extreme: control excesiv și abandonarea grupului. Dacă controlează totul, participarea scade. Dacă nu intervine deloc, grupul poate deveni haotic sau inegal. Facilitarea înseamnă echilibru.

7.3 Incurajarea participării active

Participarea activă este unul dintre principiile de bază ale programului. Tinerii antreprenori învață mai bine atunci când sunt implicați direct în proces. Totuși, participarea nu apare automat. Ea trebuie stimulată prin metode, întrebări și un climat de încredere.

Formatorul poate încuraja participarea prin:

- întrebări deschise;
- exerciții scurte;
- discuții în perechi;
- lucru în grupuri mici;
- voturi rapide;
- hărți vizuale;
- studii de caz;
- exemple din afacerile participanților;
- prezentări scurte;
- feedback între egali;
- reflecție scrisă.

Este important ca participarea să fie relevantă, nu doar decorativă. Nu orice activitate interactivă produce învățare. O activitate bună trebuie să aibă legătura directă cu obiectivele modului. De exemplu, dacă tema este sustenabilitatea financiară, o activitate potrivită poate fi analiza unei structuri simple de costuri, nu un joc general de energizare fără legătura cu subiectul.

Formatorul trebuie să explice clar instrucțiunile. Participanții trebuie să știe ce au de făcut, în cât timp, cu cine lucrează și ce rezultat trebuie să producă. Instrucțiunile neclare duc la pierdere de timp și frustrare.

Participarea activă trebuie echilibrată cu momente de sinteză. După exerciții, formatorul trebuie să ajute grupul să extragă concluzii. Altfel, activitatea rămâne interesantă, dar învățarea nu se consolidează.

O întrebare utilă după orice activitate este: *„Ce înseamnă aceasta pentru afacerea voastră?”*

Această întrebare mută discuția din zona abstractă în zona aplicată.

7.4 Gestionarea timpului și energiei grupului

Timpul este una dintre cele mai importante resurse într-o sesiune de formare. Un conținut bun poate deveni ineficient dacă este livrat prea repede, prea lent sau fără pauze. Formatorul trebuie să gestioneze atât timpul, cât și energia grupului.



Planificarea trebuie sa includa durate realiste pentru fiecare activitate. Formatorii au adesea tendinta de a supraestima cat continut poate fi acoperit intr-o sesiune. Este mai bine ca participantii sa inteleaga si sa aplice cateva idei importante decat sa parcurga superficial multe concepte.

O sesiune trebuie sa alterneze momentele de concentrare cu momentele active. Dupa o explicatie mai densa, este util un exercitiu. Dupa lucru in grup, este utila o sinteza. Dupa o discutie intensa, este necesara o pauza sau o activitate individuala.

Semnele de scadere a energiei pot include: lipsa de raspuns, priviri pierdute, folosirea telefoanelor, discutii paralele, oboseala vizibila, iritabilitate sau participare formala. Formatorul trebuie sa observe aceste semne si sa ajusteze ritmul.

Gestionarea timpului nu inseamna rigiditate. Uneori, o discutie neplanificata poate fi foarte valoroasa. Formatorul trebuie sa decida daca merita sa ii ofere mai mult timp si sa reduca alta activitate. Aceasta decizie trebuie facuta constient, nu din lipsa de control.

La finalul sesiunii, trebuie pastrat timp pentru reflectie si tema practica. Acestea nu trebuie sacrificate constant. Daca se intampla des, participantii raman cu informatie, dar fara integrare.

7.5 Sprijinirea reflectiei

Reflectia este responsabilitatea formatorului. Participantii pot avea experiente valoroase in timpul sesiunii, dar au nevoie de intrebari si timp pentru a transforma aceste experiente in invatare.

Reflectia poate fi plasata in mai multe momente:

- la inceputul sesiunii, pentru conectare cu experienta anterioara;
- dupa o activitate practica;
- dupa un studiu de caz;
- dupa feedback;
- la finalul modulului;
- dupa o vizita sau un hackathon;
- in cadrul mentoringului.
- Intrebarile de reflectie trebuie sa fie clare si orientate spre aplicare. Exemple:
- Ce idee a fost cea mai relevanta pentru afacerea ta?
- Ce ai descoperit despre modul in care functioneaza afacerea ta?
- Ce presupunere ti-a fost confirmata sau infirmata?
- Ce schimbare mica poti testa in urmatoarele doua saptamani?
- Ce obstacol anticipezi?
- Ce sprijin ai avea nevoie?
- Ce indicator ai putea urmari?

Reflectia poate fi individuala sau de grup. Reflectia individuala este utila pentru claritate personala. Reflectia de grup este utila pentru invatare intre egali. O combinatie intre cele doua este adesea cea mai eficienta: participantii scriu individual, apoi discuta in perechi sau in plen.

Formatorul trebuie sa creeze obiceiul reflectiei. Daca fiecare modul se incheie cu intrebari similare, participantii invata treptat sa isi analizeze propriul progres.

7.6 Oferirea de feedback constructiv



Feedbackul este un instrument central in procesul de invatare. Tinerii antreprenori au nevoie de feedback pentru a-si imbunatati ideile, planurile, mesajele, deciziile si strategiile. Totusi, feedbackul trebuie oferit intr-un mod care sprijina invatarea, nu intr-un mod care blocheaza sau demotiveaza.

Feedbackul constructiv este:

- specific;
- clar;
- orientat spre comportament sau produs, nu spre persoana;
- echilibrat;
- actionabil;
- respectuos;
- conectat cu obiectivele.

Un feedback vag, de tipul „nu e bine” sau „trebuie sa mai lucrezi”, nu ajuta. Un feedback util arata exact ce poate fi imbunatatit. De exemplu: „Mesajul tau despre sustenabilitate este interesant, dar in acest moment suna destul de general. Ar fi mai convingator daca ai include o dovada concreta: ce material folosesti, ce risipa reduci sau ce rezultat ai obtinut.”

Formatorul poate folosi o structura simpla:

- Ce functioneaza?
- Ce poate fi clarificat?
- Ce poate fi imbunatatit?
- Care este urmatorul pas?

In feedbackul intre egali, regulile trebuie explicate. Participantii trebuie sa invete sa ofere sugestii, nu judecati. O regula utila este ca feedbackul sa fie formulat ca observatie si intrebare: „Am inteles ca publicul tau principal sunt tinerii parinti. Cum ai putea adapta mesajul pentru a le arata mai clar beneficiul sustenabil?”

Feedbackul trebuie sa fie si proportional. Daca un participant prezinta o idee in stadiu incipient, nu este util sa primeasca o analiza excesiv de dura. Daca un plan este mai avansat, feedbackul poate fi mai detaliat.

Scopul feedbackului este sa ajute participantul sa faca urmatorul pas mai bine.

7.7 Gestionarea rezistentei sau motivatiei scazute

In programele despre sustenabilitate, formatorii pot intalni rezistenta. Unii participanti pot considera ca sustenabilitatea este prea scumpa. Altii pot crede ca este doar o moda sau o tema de comunicare. Unii pot fi obositi de termeni precum „verde”, „impact”, „ESG” sau „carbon”. Altii pot simti ca nu au resurse pentru schimbare.

Rezistenta nu trebuie tratata ca esec. Ea poate fi o oportunitate de invatare, daca este gestionata bine.

Formatorul trebuie sa asculte motivele rezistentei. Uneori, participantii nu resping sustenabilitatea in sine, ci se tem de costuri, birocratie, complexitate sau judecata morala. Daca formatorul raspunde defensiv sau moralizator, rezistenta creste.

O abordare mai buna este sa valideze dificultatea si sa revina la pasi concreti: „Este adevarat ca unele solutii sustenabile pot necesita investitii. In aceasta sesiune, vom cauta si masuri care pot incepe cu resurse mici: reducerea risipei, comunicare mai clara, alegerea unor procese mai eficiente sau analiza costurilor ascunse.”



Pentru motivatie scazuta, formatorul poate folosi:

- exemple apropiate de realitatea participantilor;
- activitati scurte si aplicate;
- intrebari legate de probleme reale;
- studii de caz cu afaceri mici;
- discutii despre beneficii economice, nu doar morale;
- obiective mici, realizabile;
- feedback pozitiv pentru progres;
- legatura cu nevoile clientilor si ale pietei.

Este important ca sustenabilitatea sa fie prezentata ca proces, nu ca perfectiune. Daca participantii cred ca trebuie sa devina imediat complet sustenabili, pot renunta. Daca inteleg ca pot incepe cu imbunatatiri progresive, devin mai dispusi sa actioneze.

Formatorul trebuie sa mentina un echilibru intre realism si ambitie. Nu minimalizeaza provocarile, dar nici nu renunta la directia programului.

Concluzie pentru Partea III

Pregatirea si facilitarea procesului de formare sunt la fel de importante ca structura celor 12 module. Un manual bun nu este util daca formatorii nu creeaza un cadru adecvat pentru invatare, participare si aplicare practica. De aceea, aceasta parte a manualului a clarificat rolul formatorului, modul de pregatire a sesiunilor, importanta contextului local, evaluarea nevoilor participantilor, organizarea mediului de invatare si gestionarea proceselor de grup.

Programul SustainABLE are nevoie de formatori care nu doar transmit continut, ci faciliteaza transformare. Ei trebuie sa ajute participantii sa inteleaga conceptele, sa le conecteze cu propriile afaceri, sa primeasca feedback, sa reflecteze si sa identifice pasi realisti de actiune.

Urmatoarea parte a manualului reprezinta nucleul documentului: **Curriculumul de formare in 12 module**. Fiecare modul va fi construit dupa o structura comuna, astfel incat formatorii sa poata pregati si livra sesiunile intr-un mod coerent, aplicat si usor de adaptat.

PARTEA IV. CURRICULUMUL DE FORMARE IN 12 MODULE



Co-funded by
the European Union





Curriculumul de formare reprezintă nucleul manualului. Dacă primele părți au clarificat contextul proiectului, scopul manualului, logica educațională și rolul formatorilor, această parte intră în conținutul efectiv al programului SustainABLE.

Programul este construit în jurul a 12 module tematice, fiecare cu o durată recomandată de aproximativ 4 ore de activități. Împreună, acestea formează un parcurs de 48 de ore de formare, completat de mentoring, vizite la afaceri sustenabile, activități practice și evaluare. Cele 12 module sunt împartite între teme generale de antreprenoriat și teme specializate de sustenabilitate, acoperind planificarea strategică, leadershipul, brandingul, dezvoltarea de produs, publicul țintă, incluziunea, impactul social, digitalizarea, amprenta ecologică, construirea soluțiilor sustenabile, cadrul legal și sustenabilitatea financiară.

Pentru formatori, această parte trebuie folosită ca ghid de pregătire și livrare. Fiecare modul include informații de fundal, dar accentul nu cade doar pe conținut, ci pe modul în care conținutul poate fi transformat în învățare aplicată. Scopul nu este ca participanții să rețină definiții, ci să poată folosi fiecare temă pentru a lua decizii mai bune în propria afacere.

Structura fiecărui modul este unitară. Această standardizare este importantă pentru coerența manualului și pentru ușurința utilizării sale de către formatori. Cererea de finanțare menționează că fiecare modul trebuie să includă elemente precum introducere, activitate de intrare în temă, know-how pentru trainer, metode pentru sesiune, suport de prezentare, resurse suplimentare, tema practică și exercițiu de reflecție.

În redactarea acestui manual, fiecare modul este construit după următoarea structură:

Structura standard a fiecărui modul

A. Prezentarea generală a modului

Această secțiune explică tema modului, locul său în program și importanța pentru antreprenoriatul sustenabil.

B. Relevanța pentru lucrători de tineret și formatori

Această secțiune explică de ce formatorul trebuie să înțeleagă tema și cum poate să o conecteze cu nevoile participanților.

C. Obiective de învățare

Această secțiune formulează rezultatele concrete așteptate la finalul modului: ce ar trebui să știe, să înțeleagă și să poată face participanții.

D. Competențe-cheie dezvoltate

Această secțiune prezintă competențele dezvoltate prin modul: competențe antreprenoriale, sociale, digitale, de sustenabilitate, leadership, comunicare, analiză, planificare sau evaluare.

E. Concepte-cheie și informații de fundal pentru formatori

Această este secțiunea de conținut. Ea oferă formatorului informațiile necesare pentru a explica tema, dar într-o formă adaptată procesului de învățare, nu ca simplă teorie academică.

F. Flux recomandat al sesiunii



Aceasta secțiune propune o structură de lucru pentru un atelier de aproximativ 4 ore. Formatorii pot adapta fluxul în funcție de grup, timp și context.

G. Metode și activități

Aceasta secțiune propune activități concrete: exerciții individuale, lucru în echipă, studii de caz, discuții, reflecție, analiză propriei afaceri sau prezentări scurte.

H. Materiale necesare și pregătire

Aceasta secțiune indică ce trebuie pregătit înainte de sesiune: prezentări, fișe de lucru, flipchart, markere, studii de caz, instrumente digitale sau resurse de suport.

I. Tema practică

Aceasta secțiune propune o sarcină aplicată pe care participanții o pot realiza după sesiune sau între module.

J. Întrebări de reflecție

Aceasta secțiune ajută formatorul să încheie modulul prin consolidarea învățării.

K. Dificultăți posibile și recomandări pentru formator

Aceasta secțiune anticipează probleme care pot apărea în livrare și oferă sugestii de gestionare.

L. Întrebări frecvente pentru formatori

Aceasta secțiune formulează răspunsuri scurte la întrebări pe care participanții le pot ridica.

M. Legătura cu celelalte module

Aceasta secțiune explică modul în care tema se conectează cu restul curriculumului.



8. Modulul 1 - Planificare strategica pentru afaceri sustenabile

A. Prezentarea generala a modulului

Primul modul al programului introduce participantii in logica planificarii strategice pentru afaceri sustenabile. Acest modul are rolul de a crea baza intregului parcurs de invatare, deoarece sustenabilitatea nu poate fi integrata coerent intr-o afacere daca nu este conectata cu directia strategica a acesteia.

Multi tineri antreprenori pornesc o afacere dintr-o idee, o pasiune, o oportunitate de piata sau o nevoie imediata de venit. In etapele initiale, este firesc ca atentia lor sa fie concentrata pe produs, clienti, vanzari, costuri si supravietuire. Totusi, pe masura ce afacerea se dezvolta, devine necesara clarificarea directiei: de ce exista afacerea, ce problema rezolva, pentru cine creeaza valoare, ce fel de impact produce si cum isi poate construi viitorul intr-un mod responsabil.

Planificarea strategica ajuta antreprenorii sa treaca de la reactii imediate la decizii constiente. In contextul sustenabilitatii, planificarea strategica inseamna integrarea obiectivelor economice cu obiective sociale si de mediu. Nu este suficient ca o afacere sa declare ca sustine sustenabilitatea; trebuie sa poata arata cum se reflecta aceasta in misiune, viziune, obiective, actiuni, resurse, indicatori si relatia cu stakeholderii.

Modulul include teme precum misiunea si viziunea unei organizatii, formularea obiectivelor sustenabile, abordarea SMART, identificarea si implicarea stakeholderilor, analiza SWOT in context de sustenabilitate, definirea initiativelor strategice, planificarea resurselor si monitorizarea prin indicatori de performanta. Modulul initial de planificare strategica subliniaza importanta misiunii si viziunii, a obiectivelor SMART, a stakeholder engagement-ului, a analizei SWOT, a planurilor de actiune si a monitorizarii prin KPI.

Pentru participantii la program, acest modul creeaza un punct de pornire. Ei sunt invitati sa priveasca propria afacere nu doar prin intrebarea „cum vand mai mult?”, ci prin intrebari mai largi: „ce vreau sa devina afacerea mea?”, „ce contributie are aceasta pentru comunitate?”, „ce impact produce?”, „ce trebuie schimbat pentru a fi mai sustenabila?” si „cum pot masura progresul?”.

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este esential deoarece stabileste cadrul strategic al intregului program. Daca participantii nu au o directie clara, celelalte module risca sa fie percepute ca teme separate: branding, finante, digitalizare, impact, reglementari sau amprenta de carbon. Planificarea strategica le arata ca toate aceste teme sunt legate intre ele si trebuie integrate intr-o viziune coerenta asupra afacerii.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa inteleaga ca strategia nu este un document complicat, rezervat companiilor mari. Si o afacere mica are nevoie de strategie. Chiar si un antreprenor individual ia decizii strategice atunci cand alege ce clienti serveste, ce valori comunica, ce produse dezvolta, ce costuri accepta, ce parteneriate construieste si ce fel de impact isi asuma.

Pentru multi tineri antreprenori, cuvintele „strategie”, „misiune”, „viziune” sau „indicatori” pot parea abstracte. Rolul formatorului este sa le transforme in intrebari simple si aplicabile:

- De ce exista afacerea ta?
- Ce problema rezolva?
- Cine are nevoie de ceea ce faci?
- Ce vrei sa schimbi prin afacerea ta?
- Ce inseamna succesul pentru tine peste un an?
- Ce inseamna succesul peste cinci ani?



- Cum stii ca ai progresat?
- Cine te poate sprijini?
- Cine poate fi afectat de deciziile tale?

Formatorul trebuie sa evite transformarea modulului intr-o lectie teoretica de management strategic. Accentul trebuie pus pe claritate, aplicare si realism. La finalul modulului, participantii ar trebui sa plece cu o directie mai clara pentru propria afacere si cu cel putin un obiectiv concret de sustenabilitate.

Acest modul este si o ocazie buna pentru formator de a observa nivelul participantilor. Modul in care acestia isi definesc misiunea, stakeholderii si obiectivele poate arata cat de clar gandesc afacerea, cat de mult inteleg sustenabilitatea si ce sprijin vor avea nevoie in modulele urmatoare.

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice diferenta dintre misiune, viziune si obiective strategice.
2. Sa formuleze sau sa revizuiasca misiunea si viziunea propriei afaceri, integrand elemente de sustenabilitate economica, sociala si de mediu.
3. Sa identifice principalele categorii de stakeholderi relevante pentru propria afacere.
4. Sa formuleze cel putin un obiectiv SMART de sustenabilitate pentru afacerea lor.
5. Sa foloseasca o analiza SWOT simplificata pentru a identifica puncte forte, puncte slabe, oportunitati si riscuri legate de sustenabilitate.
6. Sa propuna o initiativa strategica si un mini-plan de actiune pentru implementarea unui obiectiv sustenabil.
7. Sa identifice cel putin doi indicatori prin care pot urmari progresul unei initiativ de sustenabilitate.

Aceste obiective trebuie adaptate in functie de nivelul participantilor. Pentru un grup aflat la inceput, accentul poate cadea pe clarificarea misiunii, stakeholderilor si obiectivelor. Pentru un grup mai avansat, formatorul poate introduce discutii mai detaliate despre indicatori, trade-off-uri, SDG-uri, bugete si monitorizare.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de gandire strategica. Participantii invata sa priveasca afacerea pe termen mediu si lung, nu doar prin prisma activitatilor zilnice.

Competente de analiza. Participantii invata sa analizeze punctele forte, punctele slabe, oportunitatile si riscurile propriei afaceri in raport cu sustenabilitatea.

Competente de planificare. Participantii formuleaza obiective, actiuni, resurse, termene si indicatori.

Competente de sustenabilitate. Participantii inteleg cum pot integra impactul social si de mediu in directia strategica a afacerii.

Competente de comunicare. Participantii invata sa exprime mai clar misiunea, viziunea si angajamentele afacerii.

Competente de lucru cu stakeholderii. Participantii invata sa identifice actorii care influenteaza sau sunt influentati de afacerea lor.

Competente de monitorizare. Participantii inteleg rolul indicatorilor si al urmaririi progresului.



E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Misiunea unei afaceri

Misiunea raspunde la intrebarea: **care este contributia afacerii?** Ea explica de ce exista afacerea, ce nevoie raspunde, pentru cine creeaza valoare si ce rol doreste sa aiba in piata sau in comunitate.

Pentru o afacere sustenabila, misiunea nu ar trebui sa se limiteze la produs sau profit. Ea trebuie sa includa si perspectiva valorii create pentru oameni, comunitate sau mediu. Aceasta nu inseamna ca fiecare misiune trebuie sa contina cuvantul „sustenabilitate”, ci ca trebuie sa arate o intelegere mai larga a contributiei afacerii.

O misiune slaba este vaga, generica si greu de recunoscut. De exemplu: „Vrem sa oferim produse de calitate pentru clientii nostri.” Aceasta poate fi spusă de aproape orice afacere.

O misiune mai buna este specifica: „Vrem sa oferim produse alimentare locale, accesibile si cu risipa minima, sprijinind producatorii mici si incurajand consumul responsabil in comunitatea noastra.”

Formatorul trebuie sa incurajeze participantii sa evite formulele goale. O misiune buna trebuie sa raspunda la trei intrebari:

- Ce facem?
- Pentru cine?
- Cu ce contributie sau valoare diferita?

2. Viziunea unei afaceri

Viziunea raspunde la intrebarea: **ce vrem sa devenim?** Ea descrie directia pe termen lung si imaginea viitorului dorit. In modulul de planificare strategica, viziunea este prezentata ca o forta care poate crea sens comun si angajament in cadrul unei organizatii.

Pentru tinerii antreprenori, viziunea poate fi greu de formulat, mai ales daca afacerea este la inceput. Formatorul trebuie sa explice ca viziunea nu este o promisiune rigida, ci o directie. Ea poate fi revizuita pe masura ce afacerea creste.

O viziune buna este clara, ambitioasa si conectata cu valorile afacerii. De exemplu: „Ne dorim sa devenim un model local de afacere circulara in domeniul textilelor, demonstrand ca hainele pot fi produse, reparate si reutilizate cu impact redus asupra mediului.”

3. Obiectivele strategice si abordarea SMART

Obiectivele transforma misiunea si viziunea in directii de actiune. Fara obiective, sustenabilitatea ramane o intentie. Obiectivele SMART sunt specifice, masurabile, accesibile, relevante si incadrate in timp.

In context de sustenabilitate, obiectivele SMART ajuta antreprenorii sa evite formularile generale precum „vrem sa fim mai verzi” sau „vrem sa ajutam comunitatea”. Un obiectiv mai bun ar fi: „Reducem cu 20% consumul de ambalaje de unica folosinta in urmatoarele 6 luni, prin introducerea a doua alternative reutilizabile si prin comunicare directa catre clienti.”

Modulul original subliniaza faptul ca obiectivele de sustenabilitate trebuie aliniate cu standarde sau cadre relevante, implicand stakeholderii si revizuind periodic obiectivele pe baza datelor de performanta si a schimbarilor externe.



Pentru formatori, este important sa insiste pe masurabilitate. Daca un obiectiv nu poate fi urmarit, participantul nu va sti daca a progresat.

Exemple de obiective SMART:

- Reducerea consumului lunar de energie cu 10% in urmatoarele 4 luni, prin schimbarea echipamentelor si monitorizarea facturilor.
- Cresterea ponderii furnizorilor locali de la 30% la 50% pana la finalul anului.
- Introducerea unei politici interne de reciclare si atingerea unei rate de colectare separata de 70% in 3 luni.
- Cresterea cu 15% a numarului de clienti care aleg optiunea de ambalaj reutilizabil in urmatoarele 6 luni.
- Organizarea a doua consultari cu clientii si comunitatea pana la finalul trimestrului, pentru imbunatatirea unui produs sau serviciu.

4. Stakeholderii

Stakeholderii sunt persoanele, grupurile sau organizatiile care influenteaza afacerea sau sunt influentate de aceasta. In contextul unei afaceri sustenabile, stakeholderii pot include clienti, angajati, furnizori, parteneri, comunitate locala, autoritati, investitori, ONG-uri, institutii educationale, competitori, media sau grupuri vulnerabile.

Implicarea stakeholderilor ajuta afacerea sa inteleaga mai bine asteptarile, riscurile si oportunitatile. Modulul de planificare strategica subliniaza ca stakeholder engagement-ul presupune identificarea, maparea si prioritizarea stakeholderilor pentru a alege tactici adecvate de comunicare si colaborare, reducand riscurile de nealiniere, rezistenta sau conflict.

Pentru participantii tineri, stakeholderii pot parea un concept formal. Formatorul poate simplifica intrebarea:

- Cine are ceva de castigat sau de pierdut din ceea ce faci?
- Cine te poate ajuta?
- Cine iti poate bloca sau ingreuna activitatea?
- Cine iti cumpara produsele?
- Cine le foloseste?
- Cine produce resursele de care ai nevoie?
- Cine este afectat de deseurile, consumul sau mesajele tale?

O harta simpla a stakeholderilor poate fi una dintre cele mai utile activitati ale modulului.

5. Analiza SWOT in context de sustenabilitate

Analiza SWOT ajuta antreprenorii sa identifice puncte forte, puncte slabe, oportunitati si amenintari. In context de sustenabilitate, analiza poate fi adaptata pentru a include resurse, riscuri de mediu, reputatie, furnizori, asteptari ale clientilor, reglementari, costuri, oportunitati de inovare si parteneriate.

Exemple:

Puncte forte: produse locale, relatie buna cu comunitatea, echipa motivata, consum redus de resurse, transparenta, furnizori responsabili.



Puncte slabe: lipsa datelor despre consum, ambalaje nesustenabile, dependenta de un singur furnizor, comunicare vaga, lipsa de buget pentru schimbări.

Oportunitati: interes crescut pentru produse sustenabile, finantari verzi, colaborari locale, tehnologii digitale, cerere pentru transparenta.

Amenintari: cresterea costurilor cu energia, reglementari noi, scepticismul clientilor, acuzații de greenwashing, lipsa furnizorilor sustenabili, concurenta.

Modulul de planificare strategica conecteaza SWOT-ul cu sustenabilitatea, incluzand discutii despre valori, cultura, lant de aprovizionare, riscuri de mediu si parteneriate necesare pentru a raspunde vulnerabilitatilor.

6. Initiative strategice si planuri de actiune

O initiativa strategica este o directie concreta de lucru prin care afacerea incearca sa atinga un obiectiv. De exemplu, daca obiectivul este reducerea deseurilor, initiativa poate fi introducerea unui sistem de ambalaje reutilizabile. Daca obiectivul este cresterea impactului social, initiativa poate fi crearea unui program de internship pentru tineri din comunitate.

Un plan de actiune trebuie sa raspunda la intrebari simple:

- Ce vrem sa facem?
- De ce?
- Cine este responsabil?
- Ce resurse sunt necesare?
- Care este termenul?
- Ce stakeholderi trebuie implicati?
- Ce riscuri exista?
- Cum masuram progresul?

Modulul original sugereaza ca, in planificarea sustenabilitatii, companiile trebuie sa prioritizeze, sa contextualizeze si sa colaboreze, inclusiv atunci cand folosesc SDG-urile ca reper strategic.

Pentru tinerii antreprenori, este important ca planul de actiune sa fie realist. O initiativa mica, implementata bine, este mai valoroasa decat o ambitie mare, abandonata rapid.

7. Monitorizarea si indicatorii de performanta

Monitorizarea arata daca obiectivele sunt atinse. Indicatorii de performanta sunt instrumente prin care afacerea urmareste progresul. In sustenabilitate, indicatorii pot include consumul de energie, consumul de apa, cantitatea de deseuri, rata de reciclare, emisiile, procentul de furnizori locali, numarul de beneficiari, satisfactia angajatilor, diversitatea echipei, costurile economisite sau cresterea veniturilor prin produse sustenabile.

Modulul de planificare strategica subliniaza rolul KPI-urilor in masurarea progresului, transparenta, luarea deciziilor, identificarea zonelor care necesita atentie si compararea cu standarde sau competitori.

Pentru formatori, mesajul principal este acesta: participantii nu trebuie sa masoare totul. Trebuie sa aleaga cativa indicatori relevanti, usor de urmarit si conectati cu obiectivele lor.

F. Flux recomandat al sesiunii



Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu tema - 15 minute

Formatorul prezinta scopul modulului si explica de ce planificarea strategica este baza integrarii sustenabilitatii in afacere.

Intrebare de pornire:

„Cand va ganditi la afacerea voastra peste 3 ani, ce ati vrea sa fie diferit fata de astazi?”

Participantii pot raspunde individual pe post-it-uri, apoi cateva raspunsuri sunt discutate in plen.

2. Activitate de intrare in tema: De ce exista afacerea mea? - 25 minute

Participantii lucreaza individual la trei intrebari:

- Ce problema rezolva afacerea mea?
- Pentru cine creez valoare?
- Ce contributie pozitiva poate avea afacerea mea?

Apoi discuta in perechi si isi ofera feedback.

3. Mini-prezentare: misiune, viziune si sustenabilitate - 30 minute

Formatorul explica diferenta dintre misiune si viziune, oferind exemple bune si exemple slabe. Accentul trebuie pus pe claritate si specificitate.

4. Exercițiu: formularea sau revizuirea misiunii si viziunii - 35 minute

Participantii lucreaza pe fisa de lucru:

- Misiunea actuala a afacerii mele este...
- Aceasta spune clar ce fac, pentru cine si cu ce contributie?
- Ce element de sustenabilitate poate fi integrat?
- Viziunea mea pentru urmatorii 3-5 ani este...

Cativa participantii prezinta in plen, iar grupul ofera feedback.

5. Pauza - 15 minute

6. Stakeholder mapping - 35 minute

Formatorul introduce conceptul de stakeholder. Participantii deseneaza o harta simpla cu afacerea in centru si stakeholderii in jur.

Pentru fiecare stakeholder important, participantii noteaza:

- ce asteapta de la afacere;
- cum este afectat;
- cum poate sprijini sustenabilitatea;
- ce risc sau tensiune poate aparea.



7. Obiective SMART de sustenabilitate - 35 minute

Formatorul explica abordarea SMART si ofera exemple. Participantii formuleaza un obiectiv de sustenabilitate pentru propria afacere.

Exemplu de formula:

„Pana la data de..., vom reduce/creste/introduce..., de la... la..., prin..., masurand progresul prin...”

8. SWOT sustenabil - 30 minute

Participantii completeaza o analiza SWOT simplificata:

- Ce puncte forte are afacerea mea in raport cu sustenabilitatea?
- Ce puncte slabe trebuie adresate?
- Ce oportunitati exista?
- Ce riscuri pot aparea?

9. Mini-plan de actiune - 25 minute

Pe baza obiectivului SMART, participantii definesc:

- o actiune principala;
- responsabil;
- resurse;
- termen;
- indicator;
- stakeholderi implicati.

10. Reflectie si incheiere - 10 minute

Participantii raspund individual:

- Care este cea mai importanta clarificare pe care am obtinut-o?
- Ce voi schimba sau testa in urmatoarele doua saptamani?
- Ce sprijin am nevoie?

Formatorul prezinta tema practica.

G. Metode si activitati

Activitatea 1. De ce exista afacerea mea?

Scop: clarificarea contributiei afacerii.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii raspund individual la trei intrebari: ce fac, pentru cine si cu ce contributie. Apoi discuta in perechi si identifica daca raspunsul lor este clar sau prea general.

Rolul formatorului: sa ajute participantii sa evite formularile vagi si sa conecteze afacerea cu o nevoie reala.



Activitatea 2. Misiune si viziune cu componenta de sustenabilitate

Scop: reformularea misiunii si viziunii astfel incat sa includa directia sustenabila a afacerii.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii formuleaza o versiune initiala, primesc feedback si o revizuiesc.

Varianta pentru grupuri avansate: participantii compara misiunea lor cu valorile comunicate public de afacere si identifica neconcordanțe.

Activitatea 3. Harta stakeholderilor

Scop: identificarea actorilor care influenteaza sau sunt influentati de afacere.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii plaseaza afacerea in centru si adauga stakeholderii in cercuri concentrice: stakeholderi foarte importanti, importanti, secundari.

Intrebari de ghidaj:

- Cine are influenta mare asupra afacerii?
- Cine este afectat de deciziile mele?
- Cine poate sprijini obiectivele de sustenabilitate?
- Cine trebuie consultat?

Activitatea 4. Obiectiv SMART de sustenabilitate

Scop: transformarea unei intentii generale intr-un obiectiv concret.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii pornesc de la o intentie, de exemplu „vreau sa reduc risipa”, si o transforma intr-un obiectiv SMART.

Exemplu:

Intentie: „Vreau sa folosesc mai putin plastic.”

Obiectiv SMART: „Pana la 30 iunie, voi reduce cu 30% numarul ambalajelor din plastic folosite lunar, prin introducerea a doua alternative reutilizabile si prin monitorizarea achizitiilor de ambalaje.”

Activitatea 5. SWOT sustenabil

Scop: analiza afacerii prin lentila sustenabilitatii.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza patru cadrane: puncte forte, puncte slabe, oportunitati si riscuri.

Rolul formatorului: sa incurajeze analiza sincera, nu doar raspunsuri pozitive.



Activitatea 6. Mini-plan de actiune

Scop: trecerea de la obiectiv la implementare.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un obiectiv si completeaza un plan simplu: actiune, termen, responsabil, resurse, indicator, risc.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre misiune, viziune, obiective SMART, stakeholderi, SWOT si KPI;
- fisa de lucru pentru misiune si viziune;
- fisa pentru harta stakeholderilor;
- fisa pentru obiectiv SMART;
- template pentru analiza SWOT;
- template pentru mini-plan de actiune;
- exemple de obiective SMART de sustenabilitate;
- flipchart;
- markere;
- post-it-uri;
- foi A3;
- laptop si videoproiector;
- eventual studii de caz scurte.

Formatorul trebuie sa pregateasca exemple adaptate domeniilor participantilor. Daca grupul include afaceri din productie, servicii, food, retail, digital sau educatie, exemplele trebuie diversificate.

Este recomandat ca formatorul sa nu foloseasca doar exemple de companii mari. Participantii trebuie sa vada ca planificarea strategica se aplica si afacerilor mici.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o scurta fisa strategica pentru propria afacere.

Fisa trebuie sa includa:

1. Misiunea afacerii, in forma revizuita.
2. Viziunea afacerii pentru urmatorii 3 ani.
3. Trei stakeholderi prioritari si modul in care acestia pot influenta sustenabilitatea afacerii.
4. Un obiectiv SMART de sustenabilitate.
5. O analiza SWOT scurta, cu minimum doua idei in fiecare cadran.
6. Un mini-plan de actiune pentru urmatoarele 30 de zile.
7. Doi indicatori care pot fi urmariti.

Aceasta tema va fi folosita in mentoring si poate fi revizuita dupa modulele urmatoare.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce s-a clarificat pentru tine in legatura cu directia afacerii tale?



Co-funded by
the European Union





- Ce parte din misiunea ta are nevoie de reformulare?
- Ce stakeholder ai ignorat pana acum?
- Ce obiectiv de sustenabilitate pare realist pentru urmatoarele luni?
- Ce risc ai identificat prin analiza SWOT?
- Ce resursa ai deja si nu o folosesti suficient?
- Cum vei sti ca ai progresat?
- Care este primul pas pe care il poti face in urmatoarele doua saptamani?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii formuleaza misiuni foarte generale

Unii participantii pot scrie formulari precum „vrem sa oferim servicii de calitate” sau „vrem sa fim cei mai buni”. Formatorul trebuie sa ii ajute sa devina mai specifici.

Recomandare: foloseste intrebari de clarificare: Pentru cine? Ce fel de calitate? Ce problema rezolvi? Ce faci diferit? Ce contributie ai?

Dificultatea 2. Sustenabilitatea este vazuta ca tema separata de business

Unii participantii pot spune ca sustenabilitatea este importanta, dar nu are legatura cu strategia lor.

Recomandare: adu discutia la costuri, clienti, reputatie, reglementari, resurse, furnizori si riscuri. Arata ca sustenabilitatea influenteaza deciziile de business.

Dificultatea 3. Obiectivele sunt prea ambitioase sau prea vagi

Participantii pot formula obiective imposibil de atins sau imposibil de masurat.

Recomandare: incurajeaza obiective mici, clare si masurabile. Este mai bine sa reduca un tip de risipa cu 10% decat sa declare ca vor deveni complet sustenabili intr-o luna.

Dificultatea 4. Participantii nu au date

Multi antreprenori mici nu urmaresc consumul de energie, deseuri, costuri sau alte date.

Recomandare: explica faptul ca prima actiune poate fi tocmai colectarea datelor de baza. Nu poti reduce ceea ce nu masori.

Dificultatea 5. Analiza SWOT ramane superficiala

Participantii pot completa SWOT-ul cu idei generale.

Recomandare: cere exemple concrete. Pentru fiecare punct, intreaba: „Cum stii asta?”, „Ce dovada ai?”, „Ce efect produce?”, „Ce poti face cu aceasta informatie?”

Dificultatea 6. Participantii se blocheaza in lipsa resurselor

Unii pot spune ca nu au bani pentru sustenabilitate.

Recomandare: foloseste logica pilotului. Incepeti cu o actiune mica, cu cost redus, care poate demonstra valoare si poate construi incredere.



L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Ce fac daca participantii nu au inca o misiune a afacerii?

Este foarte bine. Modulul ii poate ajuta sa o formuleze. Nu trebuie sa aiba o varianta perfecta. Important este sa ajunga la o prima formulare clara, care poate fi revizuita ulterior.

2. Trebuie ca fiecare afacere sa se alinieze la SDG-uri?

Nu neaparat in mod formal. SDG-urile pot fi folosite ca inspiratie, dar participantii trebuie sa aleaga teme relevante pentru afacerea si contextul lor. Modulul original subliniaza importanta prioritizarii si contextualizarii, pentru ca nicio afacere nu poate contribui semnificativ la toate obiectivele simultan.

3. Cum explicam stakeholderii pe intelesul tuturor?

Foloseste formularea simpla: stakeholderii sunt oamenii sau organizatiile care pot influenta afacerea sau sunt influentate de ea.

4. Ce fac daca participantii formuleaza obiective imposibil de masurat?

Cere-le sa aleaga un indicator simplu. De exemplu: numar de ambalaje folosite, kilograme de deseuri, consum de energie, numar de furnizori locali, numar de clienti care aleg o optiune sustenabila.

5. Este obligatoriu ca obiectivul de sustenabilitate sa fie de mediu?

Nu. Poate fi si social, economic sau organizational. De exemplu, imbunatatirea conditiilor de lucru, cresterea incluziunii, transparenta fata de clienti sau stabilitatea financiara pot fi obiective de sustenabilitate.

6. Cat de detaliat trebuie sa fie planul de actiune?

Pentru acest modul, planul trebuie sa fie simplu si aplicabil. Detalierea poate continua in mentoring si in modulele urmatoare.

7. Ce fac daca participantii nu vor sa isi prezinte afacerea in plen?

Nu ii forta. Pot lucra in perechi sau pot prezenta exemple anonimizate. Increderea se construiește gradual.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 1 se conecteaza cu toate celelalte module ale programului.

Cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece strategia trebuie asumata si comunicata de antreprenor si, unde exista echipa, transformata in cultura organizationala.

Cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece misiunea, viziunea si obiectivele de sustenabilitate influenteaza mesajele de brand si relatia cu clientii.

Cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece obiectivele strategice trebuie reflectate in designul produselor si serviciilor.

Cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece strategia trebuie conectata cu nevoile reale ale clientilor si ale stakeholderilor.



Cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece sustenabilitatea include si acces, echitate si participare.

Cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece obiectivele strategice trebuie conectate cu impactul pe care afacerea vrea sa il produca.

Cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece digitalizarea poate sprijini implementarea strategiei si monitorizarea indicatorilor.

Cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece obiectivele de mediu trebuie integrate in planul strategic.

Cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece planificarea strategica ofera cadrul pentru transformarea ideilor in actiuni.

Cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece strategia trebuie sa tina cont de obligatii, riscuri si oportunitati de conformare.

Cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece orice obiectiv de sustenabilitate trebuie analizat si din perspectiva resurselor, costurilor si viabilitatii financiare.

Concluzie pentru Modulul 1

Modulul de planificare strategica este punctul de pornire al programului SustainABLE. El ii ajuta pe tinerii antreprenori sa isi clarifice directia, sa inteleaga relatia dintre afacere si sustenabilitate si sa transforme intentiile generale in obiective si actiuni concrete.

Pentru formatori, acest modul este important deoarece stabileste limbajul comun al programului. Misiunea, viziunea, stakeholderii, obiectivele SMART, analiza SWOT si indicatorii vor reveni in modulele urmatoare. De aceea, sesiunea trebuie livrata clar, aplicat si cu suficient timp pentru lucru pe propria afacere.

La finalul modulului, participantii nu trebuie sa aiba o strategie completa si finala. Dar trebuie sa aiba mai multa claritate decat la inceput, un obiectiv sustenabil formulat concret si un prim plan de actiune pe care il pot testa.

9. Modulul 2 - Leadership si managementul echipei

A. Prezentarea generala a modulului

Al doilea modul al programului SustainABLE abordeaza leadershipul si managementul echipei in contextul afacerilor sustenabile. Daca primul modul a ajutat participantii sa isi clarifice directia strategica, misiunea, viziunea, obiectivele si stakeholderii, acest modul introduce intrebarea esentiala: **cum poate un antreprenor sa mobilizeze oameni, relatii si procese pentru a transforma acea directie in realitate?**

O afacere sustenabila nu se construiește doar prin idei bune, obiective bine formulate sau intentii responsabile. Ea are nevoie de leadership, comunicare, încredere, colaborare, adaptare si capacitatea de a gestiona tensiuni. Chiar si in afacerile foarte mici, unde antreprenorul lucreaza singur sau cu o echipa restransa, dimensiunea de leadership este prezenta: relatia cu colaboratorii, furnizorii, clientii, mentorii, voluntarii, freelancerii, partenerii sau comunitatea cere capacitatea de a comunica directia, de a lua decizii si de a construi relatii functionale.

Modulul original „Leadership and Team” defineste leadershipul ca procesul de influentare si ghidare a oamenilor catre obiective comune si subliniaza rolul sau in succes organizational, inovatie si directie. Sunt prezentate mai multe abordari relevante: leadership transformational, servant leadership, leadership situational si inteligenta emotionala in leadership. De asemenea, modulul trateaza teamwork-ul, dinamica echipei, conflictul, diversitatea, leadershipul sustenabil si rolul AI in imbunatatirea comunicarii, colaborarii si luarii deciziilor.

Pentru tinerii antreprenori, tema este importanta deoarece sustenabilitatea presupune schimbare, iar schimbarea rareori poate fi implementata fara implicarea altor oameni. Reducerea risipei, imbunatatirea conditiilor de lucru, transparenta fata de clienti, schimbarea furnizorilor, introducerea unor instrumente digitale, dezvoltarea unui produs mai responsabil sau masurarea impactului presupun cooperare. Antreprenorul trebuie sa invete sa explice de ce conteaza aceste schimbari, sa asculte rezistenta, sa implice oamenii potriviti si sa creeze un climat in care ideile pot fi discutate fara teama.

Acest modul nu trateaza leadershipul ca autoritate formala, ci ca abilitate de a crea directie, sens si colaborare. In afacerile sustenabile, liderul nu este doar cel care da sarcini, ci cel care conecteaza obiectivele economice cu valorile sociale si de mediu, construiește încredere si sustine invatarea continua.

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul are doua roluri. Pe de o parte, ii ajuta sa lucreze cu participantii pe tema leadershipului antreprenorial. Pe de alta parte, ii obliga sa reflecteze asupra propriului stil de facilitare, deoarece formatorul însusi exercita o forma de leadership in grup.

Tinerii antreprenori pot avea perceptii diferite despre leadership. Unii il asociaza cu autoritatea, controlul si decizia rapida. Altii il vad ca inspiratie, comunicare si sprijin. Altii pot considera ca leadershipul nu este relevant pentru ei, mai ales daca nu au angajati. Rolul formatorului este sa largeasca intelegerea conceptului si sa arate ca leadershipul apare in orice situatie in care o persoana influenteaza o directie comuna.

Formatorul trebuie sa evite prezentarea leadershipului ca un set rigid de trasaturi personale. Nu exista un singur model de lider bun. Modulul original prezinta tocmai diversitatea abordarii: leadershipul transformational inspira prin viziune, servant leadership pune accent pe nevoile echipei, leadershipul situational adapteaza stilul la maturitatea echipei si la context, iar inteligenta emotionala sprijina relatiile, încrederea si gestionarea conflictelor.

Pentru un tanar antreprenor, aceasta flexibilitate este importanta. In unele momente, are nevoie sa ofere directie clara. In altele, trebuie sa asculte. Uneori trebuie sa ia decizii rapid. Alteori trebuie sa



implice echipa sau stakeholderii. Uneori trebuie sa sustina autonomia oamenilor, alteori trebuie sa clarifice asteptari si responsabilitati.

Formatorul trebuie sa conecteze leadershipul cu sustenabilitatea. Nu discutam leadershipul in abstract, ci leadershipul necesar pentru a construi afaceri mai responsabile. Aceasta inseamna ca participantii trebuie sa reflecteze la intrebari precum:

- Cum comunic echipei sau colaboratorilor obiectivele de sustenabilitate?
- Cum implic oamenii in schimbare?
- Cum gestionez rezistenta?
- Cum creez incredere?
- Cum iau decizii atunci cand exista tensiune intre profit si impact?
- Cum construiesc o cultura in care oamenii pot propune imbunatatiri?
- Cum folosesc tehnologia fara sa pierd dimensiunea umana a leadershipului?

Acest modul este relevant si pentru lucratorii de tineret deoarece multe dintre metodele folosite in youth work se bazeaza pe participare, incredere, colaborare si dinamica de grup. Formatorul poate folosi propria experienta de facilitare pentru a face legatura intre leadershipul unui trainer si leadershipul unui antreprenor: in ambele cazuri, nu este suficient sa ai continut sau obiective; trebuie sa creezi un proces prin care oamenii se implica.

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice leadershipul ca proces de influentare, ghidare si mobilizare a oamenilor in jurul unor obiective comune.
2. Sa diferentieze cateva stiluri de leadership relevante pentru afaceri sustenabile: transformational, servant, situational si leadership bazat pe inteligenta emotionala.
3. Sa identifice principalele caracteristici ale unei echipe functionale si ale unei echipe aflate in dificultate.
4. Sa analizeze etapa de dezvoltare a propriei echipe sau a retelei de colaboratori, folosind o abordare simplificata inspirata de dinamica echipelor.
5. Sa identifice un conflict sau o tensiune posibila in echipa ori in relatia cu stakeholderii si sa propuna o modalitate constructiva de gestionare.
6. Sa inteleaga rolul diversitatii si al sigurantei psihologice in generarea de idei, inovatie si solutii sustenabile.
7. Sa formuleze un plan scurt de imbunatatire a colaborarii in propria afacere, echipa sau retea de parteneri.
8. Sa identifice cel putin un instrument digital sau AI care poate sprijini comunicarea, colaborarea, planificarea sau monitorizarea muncii in echipa, cu atentie la limitele si riscurile acestuia.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de leadership. Participantii invata sa isi inteleaga rolul de lider, sa comunice directia, sa inspire si sa adapteze stilul de conducere in functie de context.

Competente de comunicare. Participantii exerseaza formularea clara a asteptarilor, ascultarea activa, feedbackul si comunicarea in situatii tensionate.

Competente de lucru in echipa. Participantii inteleg cum se formeaza echipele, ce roluri apar, cum pot fi distribuite responsabilitatile si cum poate fi imbunatatita colaborarea.



Competente de gestionare a conflictelor. Participantii invata sa priveasca conflictul nu doar ca problema, ci si ca oportunitate de clarificare, inovare si imbunatatire a relatiilor.

Competente de inteligenta emotionala. Participantii reflecteaza asupra propriilor reactii, asupra modului in care gestioneaza stresul, comunicarea si relatiile.

Competente de incluziune si diversitate. Participantii inteleg cum diversitatea poate sustine creativitatea si rezolvarea problemelor, dar si de ce are nevoie de facilitare atenta.

Competente digitale. Participantii identifica instrumente digitale care pot ajuta echipa sa comunice, sa planifice si sa colaboreze mai eficient.

Competente de sustenabilitate organizationala. Participantii inteleg ca o afacere sustenabila are nevoie de oameni implicati, procese sanatoase si decizii aliniate cu valorile declarate.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Leadershipul ca influenta si directie

Leadershipul nu trebuie prezentat ca o functie formala sau ca un titlu. In special in afacerile mici, antreprenorul poate fi simultan fondator, manager, vanzator, responsabil financiar, comunicator si coordonator de echipa. Chiar si fara structuri ierarhice complexe, el exercita leadership prin felul in care ia decizii, comunica, reactioneaza la probleme si implica oamenii.

Leadershipul inseamna capacitatea de a ghida oamenii catre un scop comun. Modulul original subliniaza ca liderii eficienti inspira si imputernicesc echipele, asigurand aliniere si colaborare pentru atingerea obiectivelor comune.

Pentru o afacere sustenabila, leadershipul presupune si capacitatea de a pastra echilibrul intre obiective economice, sociale si de mediu. Antreprenorul trebuie sa poata explica de ce anumite decizii sunt importante chiar daca nu produc beneficii imediate. De exemplu, schimbarea unui furnizor, reducerea ambalajelor, investitia intr-un instrument digital sau imbunatatirea conditiilor de lucru pot cere efort, timp si costuri initiale. Liderul trebuie sa poata conecta aceste decizii cu viziunea afacerii.

2. Leadership transformational

Leadershipul transformational pune accent pe inspiratie, viziune si mobilizarea oamenilor pentru rezultate care depasesc executarea unor sarcini. Un lider transformational creeaza sens, incurajeaza creativitatea si transmite increderea ca schimbarea este posibila.

In sustenabilitate, acest stil este relevant deoarece transformarile cer motivatie si angajament. O echipa nu va adopta practici sustenabile doar pentru ca antreprenorul da o instructiune. Oamenii trebuie sa inteleaga de ce conteaza schimbarea si cum se conecteaza cu identitatea afacerii.

Formatorul poate explica acest stil prin intrebari:

- Ce viziune transmitsi oamenilor din jurul afacerii?
- Ce schimbare vrei sa produci?
- Cum ii faci pe ceilalti sa simta ca fac parte din acea schimbare?
- Cum incurajezi ideile noi?

3. Servant leadership



Servant leadership pune accent pe sprijinirea oamenilor, ascultare, empatie si dezvoltarea echipei. Liderul nu se pozitioneaza deasupra echipei, ci in serviciul cresterii acesteia. Modulul original arata ca acest stil construiește încredere, colaborare si moral, prin prioritizarea nevoilor membrilor echipei.

Pentru afacerile sustenabile, acest stil este important deoarece sustenabilitatea are o dimensiune umana. O afacere nu poate pretinde responsabilitate sociala daca in interiorul ei oamenii sunt epuizati, ignorati sau tratati instrumental.

Formatorul poate conecta servant leadership cu intrebari precum:

- Ce au nevoie oamenii din echipa pentru a lucra bine?
- Cum primesc feedback?
- Cum sunt implicati in decizii?
- Cum recunosti contributia lor?
- Cum creezi un mediu in care pot invata si propune idei?

4. Leadership situational

Leadershipul situational presupune adaptarea stilului de conducere la nivelul de experienta, autonomie si încredere al echipei. Uneori oamenii au nevoie de instructiuni clare; alteori au nevoie de autonomie si sprijin. Un lider eficient nu foloseste acelasi stil in orice situatie.

Pentru tinerii antreprenori, aceasta idee este foarte utila. Ei pot lucra cu persoane foarte diferite: un freelancer experimentat, un angajat nou, un voluntar, un partener, un furnizor sau un coleg cofondator. Fiecare relatie poate cere alt tip de leadership.

Exemple:

- Cu o persoana noua, poate fi nevoie de claritate, instructiuni si verificari mai dese.
- Cu o persoana experimentata, poate fi mai potrivita delegarea si autonomia.
- Intr-o situatie de criza, poate fi nevoie de decizie rapida.
- Intr-un proces de inovare, poate fi nevoie de colaborare si explorare.

Formatorul poate propune participantilor sa analizeze o situatie concreta din propria afacere si sa decida ce stil de leadership este potrivit.

5. Inteligenta emotionala in leadership

Inteligenta emotionala inseamna capacitatea de a intelege si gestiona propriile emotii si de a recunoaste emotiile celorlalti. Modulul original mentioneaza componente precum autocunoasterea, autoreglarea, empatia, motivatia si abilitatile sociale, subliniind rolul lor in încredere, relatii si gestionarea conflictelor.

In antreprenariat, stresul este frecvent. Lipsa de bani, presiunea clientilor, incertitudinea, problemele operationale si responsabilitatea fata de echipa pot produce reactii emotionale intense. Un antreprenor cu inteligenta emotionala mai buna poate comunica mai clar, poate evita deciziile impulsive si poate gestiona mai bine conflictele.

Formatorul trebuie sa trateze aceasta tema practic, nu psihologizant. Intrebari utile:

- Cum reactionez cand sunt sub presiune?
- Ce semnale arata ca echipa este demotivata?
- Cum ofer feedback cand sunt nemultumit?
- Cum cer ajutor?
- Cum ascult o critica fara sa devin defensiv?



6. Teamwork si dinamica echipei

Teamwork-ul este colaborarea dintre persoane pentru atingerea unui scop comun. Modulul original subliniaza ca munca in echipa imbunatateste productivitatea, inovarea si rezolvarea problemelor, folosind diversitatea de abilitati si perspective.

O echipa nu devine functionala doar pentru ca oamenii sunt pusi impreuna. Are nevoie de scop clar, roluri, reguli, comunicare, incredere si mecanisme de gestionare a tensiunilor. Modelul Tuckman, mentionat in modulul original, descrie etape precum forming, storming, norming si performing.

Pentru formatori, modelul poate fi explicat simplu:

- **Forming:** echipa se formeaza, oamenii sunt politicosi, incearca sa inteleaga scopul.
- **Storming:** apar diferente de opinii, tensiuni, neclaritati, conflicte.
- **Norming:** echipa stabileste reguli, incredere si mod de lucru.
- **Performing:** echipa functioneaza eficient si se concentreaza pe rezultate.

Acest model este util pentru tinerii antreprenori deoarece normalizeaza conflictul. Aparitia tensiunilor nu inseamna automat ca echipa este esuata. Poate fi o etapa fireasca, daca este gestionata bine.

7. Roluri in echipa

In orice echipa apar roluri formale si informale. Unele persoane sunt bune la idei, altele la organizare, altele la analiza, altele la relationare, altele la finalizare. O echipa eficienta nu are nevoie ca toti oamenii sa fie la fel, ci ca rolurile sa fie recunoscute si folosite inteligent.

Formatorul poate introduce ideea de roluri fara a intra intr-o teorie complicata. Intrebări practice:

- Cine genereaza idei?
- Cine organizeaza?
- Cine verifica detaliile?
- Cine mentine relatiile?
- Cine observa riscurile?
- Cine duce lucrurile la final?
- Ce rol lipseste in echipa sau reseaua ta?

Aceasta discutie este foarte utila in afacerile mici, unde fondatorul incearca adesea sa faca tot. Modulul poate ajuta participantii sa inteleaga ca leadershipul inseamna si sa recunosti ce nu poti face singur.

8. Conflictul in echipa

Conflictul este inevitabil in echipe. Poate aparea din diferente de valori, obiective, stiluri de lucru, comunicare, resurse sau asteptari. Modulul original arata ca, atunci cand este gestionat eficient, conflictul poate deveni oportunitate de crestere si inovare, nu doar problema.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa diferentieze intre conflict distructiv si conflict constructiv.

Conflictul distructiv include atacuri personale, evitarea discutiilor importante, lipsa de respect, acumularea frustrarilor si decizii luate pe baza de defensiva.

Conflictul constructiv include exprimarea diferentelor, clarificarea asteptarilor, cautarea intereselor comune, ascultarea si formularea unor solutii.

In contextul sustenabilitatii, conflictele pot aparea atunci cand:



- o schimbare sustenabila pare prea costisitoare;
- echipa nu intelege de ce este necesara;
- clientii nu accepta o modificare;
- furnizorii nu pot livra alternative mai bune;
- antreprenorul vrea schimbare rapida, dar echipa este supraincercata;
- exista tensiune intre profit pe termen scurt si impact pe termen lung.

Formatorul poate introduce strategii de baza: ascultare, reformulare, clarificarea intereselor, separarea persoanei de problema, cautarea unei solutii testabile.

9. Diversitate si siguranta psihologica

Diversitatea poate imbunatati creativitatea si rezolvarea problemelor, dar numai daca este gestionata intr-un climat de incredere. Modulul original subliniaza ca diversitatea in echipe creste inovarea si problem-solving-ul, dar cere management atent pentru reducerea conflictelor, iar siguranta psihologica permite membrilor echipei sa impartaseasca idei si preocupari.

Siguranta psihologica inseamna ca oamenii pot pune intrebari, pot exprima indoilei, pot propune idei si pot semnala probleme fara teama de ridiculare sau pedeapsa. Intr-o afacere sustenabila, acest lucru este important deoarece inovarea vine adesea din observatii practice: cineva vede risipa, cineva observa nemulțumirea clientilor, cineva propune un proces mai bun.

Formatorul poate intreba participantii:

- Ce se intampla in echipa ta cand cineva greseste?
- Oamenii pot spune ca nu inteleg?
- Pot contrazice o decizie?
- Pot propune imbunatatiri?
- Cum reactionezi la feedback critic?

10. Leadership sustenabil

Leadershipul sustenabil integreaza obiective economice, sociale si de mediu in modul in care este condusa afacerea. Modulul original arata ca liderii care prioritizeaza sustenabilitatea reduc impactul de mediu, sustin deciziile etice si echilibreaza profitabilitatea cu valoarea pe termen lung.

Un lider sustenabil:

- gandeste pe termen lung;
- ia in calcul impactul deciziilor;
- implica stakeholderii;
- comunica transparent;
- evita promisiunile fara acoperire;
- sustine echipa;
- invata continuu;
- intelege ca profitul si responsabilitatea nu trebuie tratate ca lumi separate.

Pentru tinerii antreprenori, leadershipul sustenabil nu trebuie prezentat ca ideal imposibil, ci ca directie de dezvoltare. Important este ca ei sa inceapa sa isi puna intrebari mai bune si sa creeze practici mai coerente.

11. Rolul AI si al instrumentelor digitale in leadership si echipa



Modulul original include si rolul AI in imbunatatirea comunicarii, colaborarii, luarii deciziilor si intelegerii dinamicii echipei. Sunt mentionate exemple precum asistenti virtuali, platforme colaborative, analiza sentimentului, instrumente de task tracking, predictive analytics si suport pentru alocarea resurselor.

Pentru acest manual, ideea trebuie tratata echilibrat. AI si instrumentele digitale pot ajuta echipa sa fie mai organizata, sa comunice mai bine, sa urmareasca sarcini, sa gestioneze proiecte si sa observe riscuri. Totusi, ele nu inlocuiesc leadershipul uman. Un instrument poate arata ca o sarcina intarzie, dar liderul trebuie sa inteleaga de ce. Un instrument poate centraliza feedback, dar liderul trebuie sa creeze incredere. AI poate sustine decizia, dar nu trebuie sa inlocuiasca responsabilitatea.

Formatorul trebuie sa discute si riscurile: confidentialitate, protectia datelor, bias, supraveghere excesiva, dependenta de instrumente si pierderea comunicarii directe.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu Modulul 1 - 15 minute

Formatorul reia legatura cu modulul anterior: participantii au lucrat la misiune, viziune, stakeholderi si obiective. Acum discutia trece catre oamenii care pot transforma acea strategie in realitate.

Intrebare de pornire:

„Care este cea mai dificila parte atunci cand trebuie sa convingi alti oameni sa sustina o schimbare in afacerea ta?”

Participantii raspund scurt, individual sau in plen.

2. Activitate de intrare in tema: Liderul pe care l-am intalnit - 25 minute

Participantii se gandesc la o persoana care i-a influentat pozitiv: profesor, antreprenor, coordonator, coleg, lider informal. Noteaza ce comportamente au facut acea persoana credibila.

In plen, formatorul extrage trasaturi: claritate, incredere, ascultare, curaj, responsabilitate, empatie, consecventa.

3. Mini-prezentare: ce este leadershipul si ce stiluri pot fi utile - 35 minute

Formatorul introduce leadershipul transformational, servant leadership, leadershipul situational si inteligenta emotionala. Prezentarea trebuie sa fie scurta, cu exemple concrete din afaceri mici.

4. Exerciitiu individual: stilul meu dominant de leadership - 25 minute

Participantii completeaza o fisa simpla:

- Cand conduc prin viziune?
- Cand sprijin si ascult?
- Cand dau instructiuni clare?
- Cand deleg?
- Cand reactionez impulsiv?
- Ce stil trebuie sa dezvolt?

Discutie in perechi.



5. Pauza - 15 minute

6. Dinamica echipei: unde se afla echipa mea? - 35 minute

Formatorul introduce etapele de dezvoltare a echipei. Participantii aleg o echipa sau o retea de colaboratori si o pozitioneaza intr-o etapa: formare, tensiune, normalizare, performanta.

Intrebari:

- Ce functioneaza?
- Ce tensiuni apar?
- Ce reguli lipsesc?
- Ce trebuie clarificat?

7. Conflict constructiv - 35 minute

Participantii lucreaza pe un scenariu: echipa trebuie sa adopte o schimbare sustenabila, dar apar rezistente. De exemplu, introducerea ambalajelor reutilizabile sau schimbarea unui furnizor.

In grupuri mici, raspund:

- Cine este implicat?
- Ce interese are fiecare?
- Unde este tensiunea?
- Cum poate liderul sa faciliteze o discutie constructiva?

8. Leadership sustenabil si siguranta psihologica - 25 minute

Formatorul faciliteaza discutia despre incredere, diversitate, participare si capacitatea echipei de a semnala probleme.

Participantii raspund individual:

„Ce pot face pentru ca oamenii din jurul afacerii mele sa propuna mai usor idei de imbunatatire?”

9. Instrumente digitale si AI pentru echipa - 20 minute

Formatorul prezinta pe scurt cateva tipuri de instrumente: task management, comunicare, colaborare vizuala, calendar, documente partajate, AI pentru sinteza sau organizare. Accentul cade pe utilizare responsabila.

10. Plan scurt de imbunatatire a colaborarii - 25 minute

Participantii formuleaza un plan simplu:

- o problema de colaborare;
- cauza posibila;
- o actiune de leadership;
- o regula sau un instrument nou;
- un indicator de progres.

11. Reflectie si incheiere - 10 minute



Intrebari finale:

- Ce comportament de leadership vreau sa schimb?
- Ce discutie evit si ar trebui sa o am?
- Ce pot face in urmatoarele doua saptamani pentru a imbunatati colaborarea?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Liderul pe care l-am intalnit

Scop: conectarea temei leadershipului cu experienta personala a participantilor.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii noteaza numele sau rolul unei persoane care i-a influentat pozitiv si descriu trei comportamente concrete ale acesteia.

Debriefing: Formatorul extrage trasaturi comune si le leaga de stilurile de leadership.

Atentie pentru formator: evita transformarea discutiei intr-o lista de „calitati ideale”. Insista pe comportamente observabile.

Activitatea 2. Stilul meu de leadership

Scop: autocunoastere si intelegerea stilurilor de leadership.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza o fisa cu situatii in care folosesc diferite stiluri: directionare, sprijin, delegare, inspiratie, ascultare.

Intrebari de reflectie:

- Ce stil folosesc cel mai des?
- Ce stil evit?
- Ce stil ar fi util pentru obiectivul meu de sustenabilitate?
- Cum reactionez cand oamenii nu sunt de acord cu mine?

Activitatea 3. Harta echipei sau a retelei mele de colaborare

Scop: intelegerea oamenilor implicati in functionarea afacerii.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii deseneaza afacerea in centru si adauga oamenii relevanti: cofondatori, angajati, furnizori, freelanceri, familie, clienti-cheie, mentori, parteneri.

Pentru fiecare persoana sau grup noteaza:

- rolul;
- nivelul de implicare;



- ce asteptari are;
- ce tensiuni pot aparea;
- cum poate contribui la sustenabilitate.

Legatura cu Modulul 1: aceasta activitate poate continua harta stakeholderilor, dar cu accent pe colaborarea operationala.

Activitatea 4. Etapa echipei mele

Scop: analizarea dinamicii echipei.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Formatorul prezinta pe scurt etapele forming, storming, norming, performing. Participantii aleg etapa in care se afla echipa sau colaborarea lor principala.

Rezultat: fiecare participant identifica o actiune potrivita pentru etapa respectiva.

Exemple:

- daca echipa este in forming: clarificarea rolurilor;
- daca este in storming: discutie despre tensiuni si reguli;
- daca este in norming: consolidarea modului de lucru;
- daca este in performing: delegare si obiective mai ambitioase.

Activitatea 5. Conflictul ca oportunitate de clarificare

Scop: exersarea unei abordari constructive a conflictului.

Durata: 35 minute.

Scenariu posibil: o afacere vrea sa schimbe ambalajele cu unele mai sustenabile, dar costurile cresc, echipa de vanzari se teme ca clientii vor refuza, iar furnizorul actual nu are alternative.

Instructiuni: Grupurile identifica:

- actorii implicati;
- interesele fiecaruia;
- tensiunea principala;
- ce intrebari trebuie puse;
- ce solutie pilot poate fi testata.

Debriefing: Formatorul subliniaza ca scopul nu este eliminarea conflictului, ci transformarea lui in decizie mai buna.

Activitatea 6. Siguranta psihologica in echipa

Scop: identificarea nivelului de incredere si deschidere.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii raspund anonim sau individual la afirmatii:



- In echipa/reteaua mea, oamenii pot spune cand ceva nu functioneaza.
- Oamenii pot propune idei fara teama de ridicol.
- Greselile sunt discutate pentru invatare, nu pentru vina.
- Feedbackul este acceptat.
- Deciziile dificile sunt explicate.

Debriefing: Participantii aleg o actiune pentru a creste siguranta psihologica.

Activitatea 7. Alegerea unui instrument digital pentru colaborare

Scop: conectarea leadershipului cu organizarea practica.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii aleg o problema de colaborare: sarcini uitate, lipsa de claritate, comunicare imprastiata, sedinte prea dese, documente pierdute. Apoi aleg un instrument sau o regula simpla care poate ajuta.

Exemple:

- Trello sau ClickUp pentru sarcini;
- Google Drive sau Notion pentru documente;
- Slack sau Teams pentru comunicare;
- Miro pentru brainstorming;
- calendar comun pentru termene.

Atentie: formatorul trebuie sa insiste ca instrumentul nu rezolva lipsa de leadership. El sprijina un proces clar, dar nu il inlocuieste.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre leadership si teamwork;
- fisa „Stilul meu de leadership”;
- fisa „Harta echipei/retelei mele”;
- schema simplificata a etapelor de dezvoltare a echipei;
- scenarii de conflict;
- fisa de analiza a conflictului;
- fisa de reflectie despre siguranta psihologica;
- lista scurta de instrumente digitale pentru colaborare;
- flipchart;
- markere;
- post-it-uri;
- foi A3;
- laptop si videoproiector.

Formatorul poate pregati doua tipuri de exemple: unul pentru afaceri cu echipa interna si unul pentru antreprenori care lucreaza fara angajati, dar cu colaboratori externi. Aceasta adaptare este importanta pentru ca unii participanti pot spune: „Nu am echipa, deci modulul nu mi se aplica.” In realitate, orice antreprenor lucreaza intr-o retea de relatii.

I. Tema practica



Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de leadership si colaborare** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. O descriere scurta a echipei sau retelei de colaborare relevante pentru afacere.
2. Etapa in care se afla echipa sau colaborarea principala: formare, tensiune, normalizare sau performanta.
3. Trei puncte forte ale modului actual de colaborare.
4. Trei dificultati sau riscuri relationale/organizationale.
5. O situatie de conflict sau tensiune care trebuie clarificata.
6. O actiune concreta de leadership pentru urmatoarele doua saptamani.
7. O regula noua de comunicare sau colaborare.
8. Un instrument digital care poate sprijini organizarea echipei sau a colaboratorilor.
9. Un indicator simplu de progres: de exemplu, mai putine intarzieri, sarcini clarificate, feedback primit, sedinte mai scurte, decizii documentate, nivel mai bun de satisfactie in echipa.

Aceasta tema poate fi discutata in mentoring si poate fi conectata cu Modulul 8, dedicat instrumentelor digitale si automatizarii.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce am descoperit despre propriul meu stil de leadership?
- In ce situatii tind sa controlez prea mult?
- In ce situatii evit sa ofer directie?
- Ce are nevoie echipa sau reseaua mea de la mine acum?
- Ce conflict sau tensiune trebuie abordata constructiv?
- Cum pot crea mai multa incredere?
- Cum pot incuraja oamenii sa propuna idei de imbunatatire?
- Ce schimbare de comunicare pot face imediat?
- Ce instrument digital ar ajuta colaborarea, fara sa o complice?
- Cum se leaga leadershipul meu de obiectivele de sustenabilitate ale afacerii?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii spun ca nu au echipa

Multi tineri antreprenori lucreaza singuri sau cu ajutor informal. Ei pot considera ca modulul nu li se aplica.

Recomandare: largetse conceptul de echipa. Include freelanceri, furnizori, familie, parteneri, mentori, clienti-cheie, voluntari sau colaboratori. Leadershipul apare in orice relatie in care trebuie create directie si colaborare.

Dificultatea 2. Leadershipul este confundat cu autoritatea

Unii participanti pot crede ca leadershipul inseamna sa dai ordine.

Recomandare: foloseste exemple de leadership prin influenta, ascultare, claritate, incredere si facilitare. Arata diferenta dintre control si directie.

Dificultatea 3. Discutia despre conflict devine personala



Participantii pot aduce situatii reale si sensibile.

Recomandare: stabileste reguli de confidentialitate. Incurajeaza descrierea situatiei fara expunerea persoanelor. Redirectioneaza discutia catre comportamente, interese si solutii.

Dificultatea 4. Participantii idealizeaza leadershipul

Pot aparea formulari precum „un lider bun trebuie sa fie mereu calm, inspirat, empatic si decis”.

Recomandare: prezinta leadershipul realist. Liderii gresesc, invata si se adapteaza. Important este sa observe impactul propriilor comportamente si sa imbunatateasca procesul.

Dificultatea 5. Instrumentele digitale sunt vazute ca solutie magica

Unii participanti pot crede ca o aplicatie rezolva dezorganizarea.

Recomandare: explica faptul ca instrumentul ajuta doar daca exista reguli clare: cine noteaza, cine verifica, cand se actualizeaza, cum se iau deciziile.

Dificultatea 6. Participantii evita reflectia emotionala

Teme precum inteligenta emotionala sau increderea pot parea prea personale.

Recomandare: pastreaza discutia la nivel profesional: comunicare, stres, feedback, conflict, decizie. Nu transforma sesiunea in terapie.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Cum adaptez modulul pentru participanti fara angajati?

Lucreaza cu ideea de retea de colaborare. Orice afacere implica relatii: furnizori, clienti, parteneri, freelanceri, contabili, familie, mentori. Participantul poate analiza aceste relatii ca sistem de lucru.

2. Trebuie sa aplicam un test formal de leadership?

Nu este necesar. Pentru acest program este suficienta o autoevaluare simpla, bazata pe situatii si comportamente. Scopul nu este etichetarea participantilor, ci cresterea constientizarii.

3. Ce fac daca un participant vorbeste despre un conflict foarte sensibil?

Multumeste pentru incredere, dar pastreaza cadrul de invatare. Nu cere detalii personale. Orienteaza discutia catre ce poate controla participantul: comunicare, clarificarea asteptarilor, urmatorul pas, sprijin extern.

4. Cum conectez leadershipul cu sustenabilitatea?

Foloseste exemple concrete: schimbarea unui furnizor, reducerea risipei, introducerea unei reguli de lucru mai etice, implicarea echipei in obiective de mediu, comunicarea transparenta cu clientii. Sustenabilitatea cere decizii si oameni, deci cere leadership.

5. Cum discut despre AI fara sa devina un modul tehnic?



Prezinta AI ca suport pentru leadership, nu ca tema centrala. Exemple: organizarea sarcinilor, sinteza feedbackului, planificare, colaborare, analiza datelor. Mentioneaza si limitele: confidentialitate, bias, dependenta de tehnologie.

6. Ce fac daca grupul este foarte timid?

Incepe cu exercitii individuale si discutii in perechi. Nu forta prezentari in plen la inceput. Creste treptat nivelul de expunere.

7. Ce fac daca grupul este foarte competitiv?

Stabileste reguli de feedback si incurajeaza colaborarea. Reaminteste ca programul nu este competitie intre afaceri, ci spatiu de invatare si imbunatatire.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 2 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece misiunea, viziunea si obiectivele strategice trebuie comunicate si asumate de oameni. Fara leadership, strategia ramane pe hartie.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece leadershipul influenteaza autenticitatea brandului. O afacere nu poate comunica sustenabilitate in exterior daca in interior nu exista coerenta, incredere si responsabilitate.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece dezvoltarea unui produs cere colaborare, feedback, testare si coordonarea mai multor roluri.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece liderul trebuie sa construiasca o echipa capabila sa asculte clientii si stakeholderii.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece leadershipul incluziv este esential pentru diversitate, echitate si participare reala.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece scalarea cere leadership, colaborare, responsabilitate si mentinerea integritatii impactului.

Se conecteaza cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece echipele pot folosi instrumente digitale pentru comunicare, task management, planificare si colaborare.

Se conecteaza cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si de carbon**, deoarece reducerea impactului de mediu cere comportamente schimbate si implicarea oamenilor.

Se conecteaza cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece inovarea sustenabila este un proces colaborativ.

Se conecteaza cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece conformarea cere responsabilitati clare si comunicare interna.

Se conecteaza cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece deciziile financiare responsabile trebuie explicate, asumate si implementate de echipa sau de colaboratori.



Concluzie pentru Modulul 2

Modulul de leadership si management al echipei ii ajuta pe tinerii antreprenori sa inteleaga ca sustenabilitatea nu este doar o decizie strategica, ci si un proces uman. Orice schimbare intr-o afacere presupune comunicare, incredere, colaborare, gestionarea conflictelor si capacitatea de a implica oamenii potriviti.

Pentru formatori, acest modul este o ocazie de a muta discutia de la „ce vrem sa schimbam” la „cum conducem schimbarea”. Participantii trebuie sa plece nu doar cu informatii despre stiluri de leadership, ci cu o intelegere mai clara a propriului comportament, a dinamicii echipei sau retelei lor de colaborare si a unui pas concret prin care pot imbunatati modul in care lucreaza cu ceilalti.

Un antreprenor sustenabil nu este doar un fondator cu intentii bune. Este o persoana care invata sa construiasca directie, incredere si colaborare in jurul unei afaceri care produce valoare economica, sociala si de mediu.



Co-funded by
the European Union



10. Modulul 3 - Branding si vanzari pentru afaceri sustenabile

A. Prezentarea generala a modulului

Al treilea modul al programului SustainABLE abordeaza brandingul si vanzarile in contextul afacerilor sustenabile. Dupa ce participantii au lucrat la directia strategica a afacerii in Modulul 1 si la leadership, echipa si colaborare in Modulul 2, acest modul muta atentia catre modul in care o afacere isi comunica valoarea, construiesc incredere si transforma interesul publicului in relatii comerciale stabile.

Pentru o afacere sustenabila, brandingul nu inseamna doar logo, culori, slogan sau prezenta pe retelele sociale. Brandingul inseamna modul in care afacerea este perceputa, inteleasa si tinuta minte de catre clienti, parteneri si comunitate. In cazul afacerilor sustenabile, brandul trebuie sa reflecte coerent valorile de mediu, sociale si etice ale afacerii. Modulul original despre branding si vanzari subliniaza ca brandingul sustenabil merge dincolo de marketingul traditional, integrand valorile de mediu si etice in identitatea, misiunea si practicile afacerii.

Vanzarile, la randul lor, nu trebuie tratate ca o activitate separata de valorile brandului. Intr-o afacere sustenabila, procesul de vanzare trebuie sa fie coerent cu ceea ce afacerea promite. Daca brandul comunica transparenta, etica si responsabilitate, atunci si vanzarea trebuie sa fie onesta, clara si orientata catre valoare reala, nu catre presiune sau manipulare.

Acest modul ii ajuta pe participantii tineri antreprenori sa inteleaga cum pot construi o identitate de brand autentica, cum pot spune povestea afacerii lor, cum pot evita greenwashingul, cum pot crea incredere si cum pot dezvolta strategii de vanzare potrivite pentru produse si servicii sustenabile.

Un punct important al modulului este legatura dintre branding, vanzari si incredere. In piata actuala, multi consumatori sunt sceptici fata de declaratiile de sustenabilitate. Au vazut prea multe mesaje vagi, etichete „eco” fara dovezi, campanii frumoase fara schimbari reale si promisiuni care nu pot fi verificate. Din acest motiv, tinerii antreprenori trebuie sa invete ca sustenabilitatea nu se comunica prin exagerare, ci prin claritate, dovezi, consecventa si asumarea limitelor.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari practice:

- Ce face brandul meu credibil?
- Cum explic valorile sustenabile ale afacerii fara sa par superficial?
- Cum imi spun povestea intr-un mod autentic?
- Cum evit greenwashingul?
- Cum construiesc o relatie de incredere cu clientii?
- Cum vand produse sau servicii sustenabile fara sa ma bazez doar pe argumentul moral?
- Ce indicatori pot urmari pentru a sti daca brandingul si vanzarile functioneaza?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este important deoarece brandingul si vanzarile sunt teme foarte apropiate de realitatea imediata a tinerilor antreprenori. Multi participanti pot fi mai interesati de clienti, vizibilitate, social media si vanzari decat de concepte abstracte de strategie sau sustenabilitate. Aceasta poate fi o oportunitate pentru formator: prin branding si vanzari, sustenabilitatea devine concreta, vizibila si legata de supravietuirea afacerii.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa inteleaga ca un brand sustenabil nu este construit prin „a parea verde”, ci prin coerenta dintre ceea ce afacerea spune si ceea ce afacerea face. Daca o afacere comunica valori ecologice, dar foloseste practici opace, nu poate raspunde la intrebari despre furnizori, exagereaza beneficiile produsului sau ascunde compromisurile, increderea poate fi afectata.



Modulul original pune un accent puternic pe etica in branding si vanzari, aratand ca strategiile etice prioritizeaza onestitatea, transparenta si incluziunea, contribuind la credibilitate si succes pe termen lung. Aceasta idee este esentiala pentru formatori: participantii nu trebuie invatati doar cum sa vanda mai bine, ci cum sa vanda corect, transparent si sustenabil.

Formatorul trebuie sa fie atent la doua riscuri. Primul risc este ca participantii sa reduca brandingul la imagine vizuala. Desigur, logo-ul, culorile, fonturile si estetica sunt importante, dar brandul este mai mult decat design. Este promisiune, experienta, relatie, ton, comportament si dovada.

Al doilea risc este ca participantii sa comunice sustenabilitatea prea general. Formularea „suntem o afacere sustenabila” nu este suficienta. Formatorul trebuie sa ii ajute sa raspunda mai concret: Ce anume este sustenabil? Materia prima? Procesul? Ambalajul? Relatia cu furnizorii? Impactul social? Durabilitatea produsului? Reducerea risipei? Condițiile de munca? Transparenta? Educarea clientilor?

Acest modul trebuie livrat intr-un mod foarte aplicat. Participantii ar trebui sa lucreze pe propriul mesaj de brand, pe un exemplu de comunicare, pe o situatie de vanzare si pe un risc de greenwashing. La final, fiecare participant ar trebui sa poata imbunatati cel putin un element concret al comunicarii sau vanzarilor afacerii sale.

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice ce inseamna branding sustenabil si cum se diferentiaza acesta de brandingul traditional.
2. Sa identifice principalele componente ale identitatii de brand: valori, misiune, poveste, ton, elemente vizuale si experienta oferita clientului.
3. Sa formuleze sau sa revizuiasca o poveste de brand autentica, legata de misiunea si valorile sustenabile ale afacerii.
4. Sa recunoasca riscurile de greenwashing si sa diferentieze intre comunicarea credibila si afirmatiile vagi sau inselatoare.
5. Sa construiasca un mesaj de vanzare pentru un produs sau serviciu sustenabil, bazat pe valoare reala, beneficii clare si dovezi.
6. Sa identifice obstacole frecvente in vanzarea produselor sustenabile, cum ar fi pretul mai mare, scepticismul clientilor sau lipsa de informare.
7. Sa propuna tactici de construire a increderei: transparenta, certificari, marturii, date, exemple concrete, feedback de la clienti sau comunicarea progresului.
8. Sa aleaga indicatori simpli pentru masurarea succesului in branding si vanzari: engagement, conversii, retentie, feedback, recomandari, cresterea increderei sau vanzari recurente.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de comunicare strategica. Participantii invata sa exprime clar valoarea afacerii, diferentiatorii si angajamentul fata de sustenabilitate.

Competente de branding. Participantii inteleg elementele care construiesc identitatea si perceptia unei afaceri: poveste, vizual, ton, valori si experienta clientului.

Competente de vanzare etica. Participantii invata sa vanda fara exagerare, manipulare sau presiune, folosind argumente clare si beneficii reale.



Competente de gandire critica. Participantii invata sa recunoasca afirmatiile vagi, riscurile de greenwashing si lipsa de dovezi.

Competente de relationare cu clientii. Participantii invata sa construiasca incredere, loialitate si advocacy prin transparenta si consecventa.

Competente digitale si de marketing. Participantii reflecteaza asupra utilizarii canalelor digitale, social media, email marketingului, continutului educational si campaniilor interactive.

Competente de masurare. Participantii invata sa aleaga indicatori pentru urmarirea rezultatelor de branding si vanzari.

Competente de sustenabilitate. Participantii inteleg ca sustenabilitatea comunicata trebuie sustinuta de practici reale si verificabile.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Brandingul sustenabil

Brandingul sustenabil este procesul prin care o afacere isi construiesc identitatea, reputatia si relatia cu publicul prin integrarea valorilor de sustenabilitate in tot ceea ce comunica si face. Nu este vorba doar despre a folosi simboluri verzi, imagini cu natura sau cuvinte precum „eco”, „responsabil” sau „natural”. Este vorba despre coerenta dintre misiune, produs, procese, comunicare si comportament.

Modulul original defineste brandingul in sustenabilitate ca o abordare strategica ce aliniaza identitatea, misiunea si practicile unei companii cu asteptarile consumatorilor constienti.

Pentru formatori, este util sa explice participantilor ca brandul raspunde la cateva intrebari:

- Cine esti ca afacere?
- Ce promiti?
- De ce ar trebui oamenii sa te creada?
- Ce experienta oferi?
- Ce dovezi sustin ceea ce spui?
- Cum te diferentiezi?
- Ce valori transmitsi constant?

O afacere sustenabila trebuie sa fie atenta la diferenta dintre imagine si substanta. Imaginea poate atrage atentia, dar substanta construiesc incredere.

2. Identitatea de brand

Identitatea de brand include elementele prin care afacerea este recunoscuta si inteleasa: nume, logo, culori, fonturi, ton de comunicare, mesaje, valori, estetica, tip de continut si experienta generala oferita clientului.

Modulul original mentioneaza ca identitatea de brand include atat elemente vizibile, precum logo-ul, culorile si tipografia, cat si elemente intangibile, precum tonul, mesajele si valorile. Pentru brandurile sustenabile, aceste elemente trebuie sa reflecte angajamentul fata de responsabilitatea sociala si de mediu.

Formatorul trebuie sa ii ajute pe participanti sa evite doua extreme:

- identitate vizuala „verde” fara practici reale;



- practici sustenabile reale, dar comunicate neclar sau incoerent.

Un brand sustenabil bun nu este neaparat perfect vizual, dar este clar, consecvent si credibil.

3. Povestea de brand

Povestea de brand este naratiunea care explica de ce exista afacerea, ce problema incearca sa rezolve, ce valori o ghideaza si ce schimbare doreste sa produca. In afacerile sustenabile, povestea este foarte importanta deoarece oamenii nu cumpara doar un produs, ci pot sustine o directie, o convingere sau o forma de impact.

Modulul original descrie povestea de brand ca o naratiune emotionala si factuala care comunica de ce exista o afacere si ce reprezinta, ajutand brandul sa devina memorabil si relevant.

O poveste buna nu trebuie sa fie dramatica sau artificiala. Ea trebuie sa fie autentica. Poate porni de la:

- o problema observata in comunitate;
- o experienta personala;
- o frustrare fata de risipa;
- o dorinta de a produce local;
- o nevoie de incluziune;
- o solutie gasita pentru un grup neglijat;
- o schimbare in stilul de viata;
- o preocupare fata de mediu;
- o dorinta de transparenta.

Formatorul trebuie sa incurajeze participantii sa combine emotia cu faptele. O poveste fara dovezi poate parea doar marketing. Datele fara poveste pot fi reci si greu de retinut. Impreuna, ele pot crea incredere.

4. Transparenta si increderea

Increderea este esentiala pentru brandurile sustenabile. Clientii vor sa stie daca promisiunile sunt reale. Transparenta inseamna ca afacerea comunica deschis ce face, ce rezultate are, ce limite are si ce mai trebuie imbunatatit.

Transparenta poate include:

- informatii despre materiale;
- informatii despre furnizori;
- explicarea pretului;
- date despre reducerea risipei;
- certificari;
- fotografii sau video din proces;
- rapoarte scurte de impact;
- raspunsuri la intrebari dificile;
- recunoasterea lucrurilor care nu sunt inca perfecte.

Este important ca formatorul sa explice ca transparenta nu inseamna sa expui totul fara strategie, ci sa oferi informatii relevante si verificabile care sustin increderea.

5. Greenwashingul



Co-funded by
the European Union





Greenwashingul apare atunci cand o afacere comunica in mod inselator sau exagerat beneficiile de mediu ale unui produs, serviciu sau proces. Uneori este intentionat. Alteori apare din necunoastere, cand antreprenorii folosesc termeni prea largi fara dovezi.

Modulul original include greenwashingul ca risc major pentru increderea in brand si subliniaza ca brandurile etice trebuie sa ofere dovezi verificabile pentru afirmatiile lor, cum ar fi certificari sau rezultate masurabile.

Exemple de formulari riscante:

- „100% eco” fara explicatie;
- „produs verde” fara criterii;
- „prietenos cu mediul” fara date;
- „natural” folosit ca substitut pentru sustenabil;
- imagini cu natura pentru un produs care nu are beneficii clare;
- ascunderea impactului real al produsului;
- comunicarea unei imbunatatiri minore ca transformare majora.

Formatorul poate introduce o regula simpla:

Nu spune mai mult decat poti demonstra.

O comunicare credibila poate folosi formule precum:

- „Am redus cu...”
- „Folosim...”
- „In prezent, X% din...”
- „Lucram pentru...”
- „Nu am rezolvat inca..., dar urmatorul pas este...”
- „Aceasta alegere reduce..., dar are in continuare urmatoarele limite...”

Aceasta sinceritate poate fi mai puternica decat o promisiune perfecta.

6. Brandingul incluziv

Brandingul sustenabil trebuie sa fie si incluziv. Modulul original despre etica in branding mentioneaza mesajele incluzive, reprezentarea diverselor grupuri si evitarea tokenismului.

Pentru formatori, aceasta tema trebuie conectata cu Modulul 6, dar poate fi introdusa aici ca principiu de comunicare. Un brand incluziv nu foloseste diversitatea doar ca imagine, ci comunica intr-un mod care respecta publicuri diferite, evita stereotipurile si face produsele sau serviciile mai accesibile.

Intrebari utile:

- Cine se simte inclus in comunicarea brandului?
- Cine lipseste din imaginea brandului?
- Limbajul este accesibil?
- Mesajele folosesc stereotipuri?
- Exista bariere pentru anumite grupuri?
- Reprezentarea este autentica sau doar decorativa?

7. Vanzarea produselor si serviciilor sustenabile



Vanzarea produselor sustenabile cere o intelegere clara a valorii pentru client. Nu este suficient sa spui ca un produs este sustenabil. Clientul trebuie sa inteleaga de ce conteaza pentru el, ce problema rezolva, ce beneficiu are si de ce pretul este justificat.

Argumentele de vanzare pot include:

- calitate;
- durabilitate;
- economie pe termen lung;
- siguranta;
- sanatate;
- design;
- impact redus;
- provenienta locala;
- reparabilitate;
- transparenta;
- sprijin pentru comunitate;
- experienta mai buna;
- valoare emotionala.

Formatorul trebuie sa ii ajute pe participanti sa nu vanda doar „sustenabilitate”, ci valoare completa. De exemplu, un produs reutilizabil nu este atractiv doar pentru ca reduce deseuri, ci si pentru ca poate fi mai durabil, mai economic in timp, mai estetic sau mai coerent cu valorile clientului.

8. Obiectiile clientilor

Produsele si serviciile sustenabile pot intampina obiectii specifice:

- „Este prea scump.”
- „Nu vad diferenta.”
- „Nu am incredere ca este cu adevarat sustenabil.”
- „Este mai complicat de folosit.”
- „Nu imi schimb obiceiurile.”
- „Nu am timp sa ma informez.”
- „Alte produse sunt mai accesibile.”

Formatorul poate lucra cu participantii pe transformarea obiectiilor in raspunsuri constructive. De exemplu:

Obiectie: „Este prea scump.”

Raspuns posibil: „Pretul este mai mare la achizitie, dar produsul dureaza mai mult si reduce costurile de inlocuire. In plus, folosim materiale locale si productie responsabila, iar aici este explicatia costului.”

Obiectie: „Nu stiu daca este chiar sustenabil.”

Raspuns posibil: „Intelegem scepticismul. De aceea, comunicam transparent materialele, furnizorii si pasii pe care i-am facut. Nu suntem perfecti, dar aceste date arata progresul nostru.”

9. Ecosistemul de brand



Un brand nu traieste doar intr-un logo sau intr-o postare. El este construit prin toate punctele de contact cu publicul: website, social media, ambalaj, produs, email, factura, relatia cu clientul, evenimente, magazin, comunitate, parteneriate, recenzii si comportamentul echipei.

Modulul original include conceptul de ecosistem de brand si arata ca toate componentele trebuie sa reflecte valorile brandului, iar una dintre provocarile majore este mentinerea consistentei.

Pentru o afacere mica, ecosistemul de brand poate include:

- pagina de Facebook sau Instagram;
- website sau landing page;
- mesaje WhatsApp cu clientii;
- ambalaj;
- eticheta;
- modul de livrare;
- descrierea produsului;
- raspunsurile la comentarii;
- procesul de retur;
- evenimente locale;
- parteneriate;
- newsletter;
- recenzii.

Formatorul poate invita participantii sa identifice toate punctele de contact si sa verifice daca mesajul este consecvent.

10. Masurarea succesului in branding si vanzari

Brandingul si vanzarile trebuie masurate. Altfel, antreprenorii se bazeaza doar pe impresii. Modulul original subliniaza ca masurarea strategiilor de branding si vanzari ajuta afacerile sa evalueze performanta, sa identifice zone de imbunatatire si sa se asigure ca strategiile sunt aliniate cu obiectivele organizationale.

Indicatorii pot include:

- cresterea numarului de urmasitori relevanti;
- rata de engagement;
- numar de comentarii sau intrebari;
- trafic pe website;
- rata de conversie;
- vanzari generate de o campanie;
- clienti recurenti;
- recomandari;
- recenzii;
- feedback pozitiv despre transparenta;
- numar de clienti care aleg optiunea sustenabila;
- numar de parteneriate;
- cost de achizitie client;
- valoarea medie a comenzii;
- rata de retentie.

Pentru participantii tineri, formatorul trebuie sa recomande indicatori simpli, usor de urmarit. Nu este nevoie de un sistem complex. Important este ca antreprenorul sa masoare ceva relevant si sa invete din rezultate.



F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul reia legatura cu Modulul 1 si Modulul 2. Din Modulul 1, participantii au lucrat la misiune, viziune si obiective. Din Modulul 2, au discutat despre leadership, echipa si comunicare interna. Acum, intrebarea devine: cum comunicam aceste valori si obiective catre clienti si stakeholderi?

Intrebare de pornire:

„Ce ati vrea sa inteleaga un client despre afacerea voastra in primele 30 de secunde de interactiune cu brandul?”

2. Activitate de intrare in tema: Ce promite brandul meu? - 25 minute

Participantii noteaza individual trei promisiuni pe care brandul lor le transmite, explicit sau implicit. Apoi verifica daca aceste promisiuni sunt sustinute de dovezi.

Exemplu:

Promisiune: „Suntem responsabili fata de mediu.”

Dovada: „Folosim ambalaje reciclabile si am redus consumul de plastic cu 20%.”

3. Mini-prezentare: branding sustenabil si identitate de brand - 30 minute

Formatorul explica diferenta dintre identitate vizuala, poveste de brand, valori, ton, experienta clientului si incredere. Se folosesc exemple de branduri sustenabile, dar si exemple de mesaje prea vagi.

4. Exercițiu: povestea brandului in 5 propozitii - 35 minute

Participantii formuleaza o scurta poveste de brand:

1. Problema observata.
2. De ce conteaza.
3. Ce face afacerea.
4. Cum face diferit sau responsabil.
5. Ce schimbare doreste sa produca.

Se lucreaza in perechi pentru feedback.

5. Pauza - 15 minute

6. Greenwashing: recunoastere si corectare - 35 minute

Formatorul prezinta exemple de afirmatii vagi sau riscante. Participantii lucreaza in grupuri mici si le transforma in mesaje mai clare, sustinute de dovezi.

Exemplu:

Mesaj slab: „Produsul nostru este 100% eco.”

Mesaj mai bun: „Produsul foloseste 80% material reciclat si ambalaj fara plastic. In prezent, lucram la reducerea impactului transportului.”



7. Vanzarea valorii sustenabile - 35 minute

Participantii aleg un produs sau serviciu al afacerii lor si formuleaza:

- problema clientului;
- beneficiul functional;
- beneficiul emotional;
- beneficiul de sustenabilitate;
- dovada;
- obiectia probabila;
- raspunsul la obiectie.

8. Ecosistemul de brand - 25 minute

Participantii identifica punctele de contact cu clientul: social media, website, ambalaj, email, mesaj direct, livrare, magazin, eveniment, recenzie. Apoi aleg un punct de contact care trebuie imbunatatit pentru mai multa coerenta.

9. Indicatori de branding si vanzari - 25 minute

Formatorul prezinta indicatori simpli. Participantii aleg trei indicatori relevanti pentru urmatoarele 30 de zile.

10. Reflectie si incheiere - 15 minute

Participantii raspund:

- Ce mesaj trebuie sa clarific?
- Ce afirmatie de sustenabilitate trebuie sustinuta mai bine?
- Ce obiectie a clientilor trebuie abordata?
- Ce indicator voi urmari?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Ce promite brandul meu?

Scop: constientizarea promisiunilor explicite si implicite ale brandului.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii noteaza trei lucruri pe care cred ca brandul lor le promite clientilor. Apoi, pentru fiecare promisiune, noteaza ce dovada o sustine.

Debriefing: Formatorul intreaba: „Care promisiune este cel mai greu de demonstrat?”

Rolul formatorului: sa ajute participantii sa inteleaga ca promisiunile de brand trebuie sustinute de comportamente si dovezi.

Activitatea 2. Povestea brandului in 5 propozitii



Scop: construirea unei naratiuni scurte si autentice.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza urmatorul format:

1. Am observat ca...
2. Aceasta problema conteaza pentru ca...
3. Afacerea mea raspunde prin...
4. Facem acest lucru responsabil prin...
5. Ne dorim sa contribuim la...

Varianta pentru grupuri avansate: participantii adapteaza povestea pentru doua publicuri diferite: client final si potential partener.

Activitatea 3. Detectorul de greenwashing

Scop: recunoasterea afirmatiilor vagi si reformularea lor etica.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Formatorul ofera exemple de mesaje:

- „produs 100% verde”;
- „eco-friendly”;
- „natural si bun pentru planeta”;
- „sustenabil prin design”;
- „alegere responsabil”;
- „impact zero”.

Participantii trebuie sa raspunda:

- Ce este neclar?
- Ce dovada lipseste?
- Ce intrebare ar pune un client sceptic?
- Cum poate fi reformulat mesajul?

Rezultat: mesaje mai clare, verificabile si credibile.

Activitatea 4. Beneficiul complet al produsului

Scop: construirea unui mesaj de vanzare care combina beneficiile functionale, emotionale si de sustenabilitate.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un produs sau serviciu si completeaza:

- Ce problema rezolva?
- Ce beneficiu practic ofera?
- Ce beneficiu emotional ofera?
- Ce beneficiu de sustenabilitate are?
- Ce dovada pot oferi?
- Ce obiectie va avea clientul?



Co-funded by
the European Union





- Ce raspuns pot da?

Atentie pentru formator: participantii trebuie sa evite mesajele moralizatoare. Clientul nu trebuie facut sa se simta vinovat, ci ajutat sa inteleaga valoarea.

Activitatea 5. Harta punctelor de contact cu clientul

Scop: analiza ecosistemului de brand.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii noteaza toate punctele in care clientul interactioneaza cu brandul. Apoi aleg trei si verifica:

- mesajul este coerent?
- valorile sunt vizibile?
- informatia este clara?
- exista dovezi?
- experienta sustine promisiunea?

Rezultat: fiecare participant alege un punct de contact de imbunatatit.

Activitatea 6. Raspuns la obiectii

Scop: pregatirea participantilor pentru situatii reale de vanzare.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: In perechi, un participant joaca rolul clientului sceptic, iar celalalt antreprenorul. Clientul ridica o obiectie: pret, incredere, utilitate, comoditate, lipsa de timp. Antreprenorul raspunde cu claritate, fara defensiva.

Debriefing: Ce raspunsuri au construit incredere? Ce raspunsuri au parut defensive?

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre branding sustenabil, poveste de brand, greenwashing si vanzare etica;
- exemple de mesaje bune si mesaje slabe;
- fisa „Ce promite brandul meu?”;
- fisa „Povestea brandului in 5 propozitii”;
- fisa „Detectorul de greenwashing”;
- fisa „Beneficiul complet al produsului”;
- fisa „Harta punctelor de contact”;
- lista de indicatori de branding si vanzari;



- flipchart;
- markere;
- post-it-uri;
- laptop si videoproiector;
- eventual capturi anonimizate de website-uri, postari sau ambalaje pentru analiza.

Formatorul trebuie sa pregateasca exemple adaptate afacerilor mici. Este util sa aduca exemple din social media, ambalaje, website-uri sau descrieri de produse, deoarece participantii pot recunoaste mai usor situatii similare.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de brand si vanzare sustenabila** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. O formulare scurta a promisiunii principale de brand.
2. Povestea brandului in 5 propozitii.
3. Trei valori de brand si cate o dovada concreta pentru fiecare.
4. O afirmatie de sustenabilitate folosita in comunicare si modul in care poate fi sustinuta prin dovezi.
5. Un risc de greenwashing identificat in comunicarea actuala.
6. Un mesaj de vanzare pentru un produs sau serviciu, care include beneficiu functional, emotional si de sustenabilitate.
7. Trei obiectii probabile ale clientilor si raspunsuri posibile.
8. Trei puncte de contact cu clientul care trebuie imbunatatite.
9. Trei indicatori care vor fi urmariti in urmatoarele 30 de zile.

Aceasta tema poate fi folosita in mentoring si va fi conectata cu Modulul 5, dedicat intelegerii publicului tinta.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce promisiune transmite brandul meu in prezent?
- Este aceasta promisiune sustinuta de dovezi?
- Ce parte din povestea brandului meu este autentica si puternica?
- Ce parte este neclara sau prea generala?
- Unde exista risc de greenwashing?
- Ce informatie ar cere un client sceptic?
- Ce beneficiu al produsului meu comunic prea putin?
- Ce obiectie a clientilor evit sa abordez?
- Ce punct de contact cu clientul trebuie imbunatatit?
- Ce indicator voi urmari pentru a vedea daca mesajul meu functioneaza?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii reduc brandingul la logo si design



Unii participanti pot considera ca brandingul inseamna doar identitate vizuala.

Recomandare: explica faptul ca identitatea vizuala este doar o parte a brandului. Brandul include promisiune, valori, poveste, experienta, comportament si incredere.

Dificultatea 2. Participantii folosesc mesaje de sustenabilitate foarte generale

Formulari precum „suntem eco” sau „avem grija de planeta” sunt frecvente.

Recomandare: cere dovezi. Intreaba: Ce anume faceti? Cat? Cum stiti? Cum poate verifica un client? Ce limita exista?

Dificultatea 3. Participantii se tem ca transparenta le arata imperfectiunile

Unii pot evita transparenta pentru ca afacerea nu este inca suficient de sustenabila.

Recomandare: explica diferenta dintre imperfectiune asumata si comunicare inselatoare. Clientii pot aprecia progresul sincer daca este comunicat clar.

Dificultatea 4. Vanzarea este vazuta ca manipulare

Unii tineri antreprenori pot avea reticenta fata de vanzari.

Recomandare: prezinta vanzarea etica drept proces de clarificare a valorii. Nu inseamna presiune, ci ajutor oferit clientului pentru a intelege daca produsul raspunde unei nevoi reale.

Dificultatea 5. Participantii comunica doar beneficiul moral

Uneori mesajele se bazeaza doar pe „cumpara pentru ca este bine pentru planeta”.

Recomandare: ajuta-i sa includa si beneficii functionale si emotionale: calitate, durabilitate, economie, design, siguranta, apartenenta, simplitate.

Dificultatea 6. Participantii nu masoara nimic

Brandingul si vanzarile sunt evaluate adesea prin impresii.

Recomandare: cere alegerea a 2-3 indicatori simpli: numar de intrebari primite, conversii, clienti recurenti, feedback, engagement, recomandari.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Cum explic diferenta dintre branding si marketing?

Brandingul este identitatea si promisiunea afacerii: cine esti, ce reprezinti, de ce ar trebui oamenii sa te creada. Marketingul include actiunile prin care comunicii si promovezi aceasta identitate catre public.

2. Cum explic diferenta dintre branding si vanzari?



Co-funded by
the European Union





Brandingul construiește percepție și încredere. Vânzările transformă interesul în decizie de cumpărare. În afacerile sustenabile, cele două trebuie să fie coerente: nu poți vinde prin presiune un brand care promite responsabilitate.

3. Ce fac dacă un participant nu are încă un brand clar?

Este normal. Modulul îl ajută să înceapă cu elementele de bază: promisiune, valori, poveste, public, dovezi și ton de comunicare.

4. Este greșit să folosim imagini cu natură în branding?

Nu este greșit, dacă sunt relevante și susținute de practici reale. Devine problematic atunci când imaginile sugerează beneficii de mediu care nu există sau nu pot fi demonstrate.

5. Cum evităm greenwashingul?

Prin mesaje specifice, dovezi, date, certificări unde există, transparență și evitarea exagerărilor. O regulă simplă: nu spune mai mult decât poți demonstra.

6. Cum abordăm prețul mai mare al produselor sustenabile?

Nu ascundem prețul și nu ne cerem scuze automat pentru el. Explicăm valoarea: calitate, durabilitate, cost total pe termen lung, materiale, munca etică, impact redus, producție locală sau alte beneficii reale.

7. Ce fac dacă publicul nu este interesat de sustenabilitate?

Conectează sustenabilitatea cu nevoi concrete: economie, calitate, sănătate, siguranță, confort, statut, apartenență sau durabilitate. Nu toți clienții cumpără pentru același motiv.

8. Trebuie să avem certificări pentru a comunica sustenabilitatea?

Certificările ajută, dar nu sunt singura formă de dovadă. Afacerile mici pot comunica transparent practici, materiale, procese, rezultate măsurabile, fotografii, explicații și feedback de la clienți. Totuși, nu trebuie să folosească afirmații care sugerează certificări inexistente.

M. Legătura cu celelalte module

Modulul 3 se conectează direct cu **Modulul 1 - Planificare strategică**, deoarece brandul trebuie să reflecte misiunea, viziunea și obiectivele afacerii. Fără claritate strategică, comunicarea devine superficială sau contradictorie.

Se conectează cu **Modulul 2 - Leadership și managementul echipei**, deoarece brandul este construit și prin comportamentul oamenilor din afacere. Echipa trebuie să înțeleagă și să transmită aceleași valori.

Se conectează cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece promisiunile de brand trebuie susținute de produs. Nu poți comunica sustenabilitate dacă produsul nu reflectă această direcție.



Se conectează cu **Modulul 5 - Înțelegerea publicului tinta**, deoarece brandingul și vânzările trebuie adaptate la nevoile, valorile și barierele publicului. Acest modul pregătește foarte bine trecerea către analiza audiențelor.

Se conectează cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece brandul trebuie să comunice incluziv și să evite reprezentările superficiale sau stereotipurile.

Se conectează cu **Modulul 7 - Impact social și scalare**, deoarece impactul social poate deveni parte a povestii de brand, dar trebuie comunicat responsabil și măsurat.

Se conectează cu **Modulul 8 - Instrumente digitale și automatizare**, deoarece multe activități de branding și vânzări se desfășoară online: social media, email marketing, CRM, analytics, automatizare de comunicare și comerț electronic.

Se conectează cu **Modulul 9 - Amprenta ecologică și amprenta de carbon**, deoarece afirmațiile de mediu trebuie susținute de date și măsuri reale.

Se conectează cu **Modulul 10 - Construirea soluțiilor sustenabile**, deoarece soluțiile sustenabile au nevoie de poziționare clară, comunicare și acceptare din partea pieței.

Se conectează cu **Modulul 11 - Cadrul legal și reglementările europene**, deoarece comunicarea de mediu și sustenabilitate poate avea implicații legale, mai ales atunci când afirmațiile sunt înșelătoare.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiară**, deoarece brandingul și vânzările influențează veniturile, loialitatea clienților, costurile de achiziție și viabilitatea economică a afacerii.

Concluzie pentru Modulul 3

Modulul de branding și vânzări îi ajută pe tinerii antreprenori să înțeleagă că sustenabilitatea trebuie comunicată cu responsabilitate, claritate și dovezi. Un brand sustenabil nu se construiește prin mesaje frumoase, ci prin coerență între ceea ce afacerea spune, ceea ce face și ceea ce clienții experimentează.

Pentru formatori, acest modul este o oportunitate de a lucra foarte aplicat cu participanții. Ei pot revizui povestea brandului, pot analiza riscurile de greenwashing, pot formula mesaje mai clare și pot construi răspunsuri la obiecțiile clienților. Modulul trebuie să îi ajute să treacă de la comunicare generală la comunicare credibilă.

La finalul modulului, participanții ar trebui să aibă o înțelegere mai clară a promisiunii lor de brand, o poveste mai bine formulată, un mesaj de vânzare mai convingător și cel puțin câteva dovezi prin care își pot susține afirmațiile de sustenabilitate. Brandingul și vânzările nu sunt doar instrumente de creștere economică, ci și mecanisme prin care o afacere sustenabilă construiește încredere, loialitate și impact pe termen lung.



11. Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile

A. Prezentarea generala a modului

Al patrulea modul al programului SustainABLE abordeaza dezvoltarea produselor sustenabile, de la etapa de idee si design pana la utilizare, final de viata si posibila reintegrare a produsului intr-un circuit circular. Dupa ce participantii au lucrat la planificare strategica, leadership, branding si vanzari, acest modul merge in nucleul concret al unei afaceri: **produsul sau serviciul oferit**.

O afacere nu devine sustenabila doar prin ceea ce declara, ci prin ceea ce produce, cum produce, ce resurse foloseste, ce impact genereaza si ce se intampla cu produsul dupa ce ajunge la client. De aceea, dezvoltarea sustenabila a produsului este una dintre cele mai importante teme ale programului. Ea conecteaza strategia, valorile brandului, asteptarile clientilor, impactul de mediu, costurile, inovarea si viabilitatea comerciala.

Modulul original despre dezvoltarea produsului sustenabil pune accent pe trei concepte fundamentale: **gandirea pe ciclul de viata, eco-designul si metricile de sustenabilitate**. El arata ca dezvoltarea sustenabila a produselor presupune luarea in considerare a impactului social, economic si de mediu in toate etapele: extractia materiilor prime, productie, distributie, utilizare, reparare, reutilizare, reciclare sau eliminare.

Pentru tinerii antreprenori, aceasta tema este importanta deoarece produsul sau serviciul reprezinta una dintre cele mai vizibile forme ale promisiunii de sustenabilitate. Daca o afacere comunica valori ecologice, dar produsul este gandit fara atentie la resurse, ambalaje, durata de viata, reparabilitate sau impact in utilizare, apare o ruptura intre brand si realitate. Invers, un produs bine gandit poate deveni un argument puternic de diferentiere, incredere si valoare pentru client.

Dezvoltarea produselor sustenabile nu inseamna doar reducerea impactului negativ. Inseamna si inovare. Antreprenorii pot crea produse mai durabile, mai usor de reparat, mai usor de refolosit, mai accesibile, mai eficiente, mai sigure sau mai relevante pentru nevoile unor grupuri neglijate. Sustenabilitatea poate deveni astfel o sursa de creativitate si avantaj competitiv, nu doar o constrangere.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Ce impact are produsul meu in fiecare etapa a ciclului sau de viata?
- Ce materiale, resurse sau procese pot fi imbunatatite?
- Cum pot proiecta un produs mai durabil, mai eficient sau mai usor de reparat?
- Cum pot reduce risipa in productie, distributie sau utilizare?
- Ce compromisuri apar intre cost, calitate, sustenabilitate si asteptarile clientului?
- Cum testez o idee de produs sustenabil inainte sa investesc prea mult?
- Cum masor progresul unui produs din perspectiva sustenabilitatii?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este relevant deoarece ii ajuta pe participanti sa treaca de la valori si comunicare la design concret. Daca Modulul 3 a discutat despre cum comunicam sustenabilitatea, Modulul 4 intreaba: **ce anume din produs sustine acea comunicare?**

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa inteleaga ca dezvoltarea produsului sustenabil nu este rezervata inginerilor, designerilor industriali sau companiilor mari. Si o afacere mica poate aplica gandirea pe ciclul de viata. Chiar si un serviciu, nu doar un produs fizic, poate fi analizat din perspectiva



resurselor consumate, proceselor digitale, transportului, accesibilitatii, experientei clientului si impactului social.

O dificultate posibila este ca participantii sa considere tema prea tehnica. Termeni precum „life cycle assessment”, „eco-design”, „prototipare”, „circularitate” sau „metrici de sustenabilitate” pot parea complicati. Rolul formatorului este sa ii traduca in intrebari simple:

- Din ce este facut produsul?
- De unde vin materialele?
- Cat dureaza?
- Ce se strica prima data?
- Poate fi reparat?
- Poate fi refolosit?
- Cat ambalaj foloseste?
- Cum ajunge la client?
- Ce risipa apare?
- Ce se intampla dupa ce clientul nu il mai foloseste?
- Cine este afectat de modul in care este produs sau folosit?

Pentru formatori, este important ca modulul sa fie foarte aplicat. Participantii trebuie sa lucreze direct pe un produs sau serviciu propriu. Daca un participant nu are inca produsul final, poate lucra pe o idee, prototip sau serviciu. Daca are mai multe produse, este recomandat sa aleaga unul singur, pentru ca analiza sa fie suficient de clara.

Acest modul poate fi livrat foarte bine prin metode vizuale: harti de proces, scheme de ciclul de viata, fise de eco-design, prototipare simpla, analiza materialelor, compararea alternativelor si feedback intre egali. Formatorul trebuie sa incurajeze experimentarea, nu cautarea unei solutii perfecte.

Mesajul central pentru participantii ar trebui sa fie acesta: **un produs sustenabil nu apare la final, printr-un mesaj de marketing, ci se construiește de la început, prin decizii de design, materiale, procese, utilizare si final de viata.**

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice ce inseamna dezvoltarea sustenabila a produsului si de ce aceasta trebuie gandita din etapa de design.
2. Sa descrie principalele etape ale ciclului de viata al unui produs sau serviciu: resurse, productie, distributie, utilizare si final de viata.
3. Sa identifice cel putin trei surse de impact de mediu sau social asociate unui produs sau serviciu propriu.
4. Sa aplice principii de eco-design pentru imbunatatirea unui produs sau serviciu: reducerea materialelor, durabilitate, reparabilitate, reutilizare, reciclabilitate, eficienta si accesibilitate.
5. Sa compare alternative de materiale, procese sau ambalaje din perspectiva costului, impactului si fezabilitatii.
6. Sa inteleaga rolul prototiparii si testarii in dezvoltarea produselor sustenabile.
7. Sa formuleze o imbunatatire concreta pentru un produs sau serviciu, pe baza unei analize de sustenabilitate.
8. Sa aleaga indicatori simpli pentru monitorizarea impactului produsului: cantitate de material folosita, durata de viata, ambalaje reduse, procent de material reciclat, rata de reparare, feedback de la clienti sau reducerea deseurilor.



D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvoltă următoarele competențe:

Competențe de gândire sistemică. Participanții învață să vadă produsul ca parte a unui sistem mai larg: resurse, furnizori, procese, clienți, deseuri, transport și comunitate.

Competențe de analiză a ciclului de viață. Participanții înțeleg că impactul unui produs nu se limitează la momentul vânzării, ci include toate etapele sale.

Competențe de eco-design. Participanții învață să gândească produsul astfel încât să reducă impactul negativ și să crească valoarea pentru client și mediu.

Competențe de inovare. Participanții sunt încurajați să regândească materiale, procese, ambalaje, utilizare și modele de business.

Competențe de prototipare și testare. Participanții învață să testeze soluții înainte de implementarea completă.

Competențe de luare a deciziilor. Participanții învață să compare opțiuni, să înțeleagă compromisuri și să aleagă soluții realiste.

Competențe de comunicare tehnică simplificată. Participanții învață să explice îmbunătățirile produsului într-un mod clar și verificabil.

Competențe de măsurare. Participanții identifică indicatori de sustenabilitate asociați produsului.

E. Concepte-cheie și informații de fundal pentru formatori

1. Dezvoltarea sustenabilă a produsului

Dezvoltarea sustenabilă a produsului înseamnă proiectarea, realizarea și îmbunătățirea produselor sau serviciilor astfel încât acestea să ofere valoare clienților, să fie viabile economic și să reducă impactul negativ asupra mediului și societății. Aceasta abordare cere ca sustenabilitatea să fie integrată încă din faza de design, nu adăugată ulterior prin comunicare.

Modulul original subliniază că sustenabilitatea nu mai este doar un concept la modă, ci o necesitate, iar antreprenorii au puterea de a răspunde provocărilor sociale și de mediu prin produsele pe care le creează.

Pentru formatori, ideea de bază este simplă: produsul este locul în care valorile afacerii devin concrete. Dacă o afacere spune că reduce risipa, produsul trebuie analizat din perspectiva risipei. Dacă spune că sprijină comunitatea, produsul sau serviciul trebuie să arate cum creează valoare pentru acea comunitate. Dacă spune că este responsabilă față de mediu, trebuie să poată explica alegerile privind materiale, ambalaje, consum sau final de viață.

2. Gândirea pe ciclul de viață

Gândirea pe ciclul de viață înseamnă analizarea produsului dincolo de momentul vânzării. Un produs are o istorie înainte de a ajunge la client și are un impact după ce clientul îl folosește. Modulul original



explica faptul ca life cycle thinking este un cadru holistic pentru evaluarea impactului de mediu, social si economic al unui produs de la extractia materiilor prime pana la eliminare sau reciclare.

Etapele principale pot fi explicate astfel:

Materii prime si resurse. Din ce este facut produsul? De unde provin materialele? Sunt regenerabile, reciclate, locale, rare, poluante sau dificil de obtinut?

Productie. Cum este produs? Ce energie, apa, substante, echipamente sau procese sunt folosite? Ce deseuri apar?

Ambalare. Cat ambalaj este folosit? Este necesar? Poate fi redus, reutilizat, reciclat sau inlocuit?

Distributie si transport. Cum ajunge produsul la client? Ce distante parcurge? Ce tip de transport este folosit? Exista alternative mai eficiente?

Utilizare. Cum foloseste clientul produsul? Consuma energie, apa sau alte resurse? Este sigur? Este usor de folosit? Este durabil?

Intretinere si reparare. Poate fi reparat? Pot fi inlocuite componente? Exista instructiuni de ingrijire?

Final de viata. Ce se intampla cand produsul nu mai este folosit? Devine dezechet? Poate fi reutilizat, reciclat, returnat, transformat sau compostabil?

Pentru servicii, ciclul de viata poate fi adaptat:

- ce resurse sunt necesare pentru livrarea serviciului;
- ce deplasari implica;
- ce consum digital sau energetic presupune;
- ce accesibilitate are;
- ce impact produce asupra clientului sau comunitatii;
- ce materiale suport sunt folosite;
- ce date sunt colectate;
- ce experienta ramane dupa prestarea serviciului.

3. Eco-designul

Eco-designul inseamna proiectarea produselor astfel incat impactul asupra mediului sa fie redus pe parcursul intregului ciclu de viata. Nu este vorba doar despre alegerea unui material „verde”, ci despre gandirea intregului produs: forma, functionalitate, durabilitate, reparabilitate, materiale, ambalaje, distributie si final de viata.

Principii de eco-design:

Reducerea materialelor. Folosirea unei cantitati mai mici de materie prima, fara compromiterea functionalitatii.

Alegerea materialelor cu impact redus. Materiale reciclate, regenerabile, locale, netoxice, durabile sau mai usor de reciclat.

Durabilitate. Produsul trebuie sa reziste mai mult si sa nu fie gandit pentru inlocuire rapida.

Reparabilitate. Produsul trebuie sa poata fi reparat, daca este posibil.



Modularitate. Componentele pot fi schimbate separat, fara inlocuirea intregului produs.

Reutilizare. Produsul sau ambalajul poate fi folosit de mai multe ori.

Reciclabilitate. Materialele pot fi separate si reciclate la finalul vietii produsului.

Eficienta in utilizare. Produsul consuma mai putine resurse in timpul folosirii.

Ambalaj minim si responsabil. Ambalajul este redus, util si compatibil cu infrastructura de reciclare.

Formatorul trebuie sa explice ca eco-designul nu inseamna intotdeauna costuri mari. Uneori, reducerea materialelor, simplificarea ambalajului sau proiectarea pentru durabilitate pot reduce costurile si creste increderea clientilor.

4. Economia circulara

Economia circulara este o abordare care incearca sa reduca modelul liniar „extrage - produce - consuma - arunca”. In loc ca produsul sa devina deșeu dupa utilizare, se cauta prelungirea vietii sale, reutilizarea, repararea, reciclarea sau transformarea in resursa pentru alt proces.

Pentru tinerii antreprenori, economia circulara poate fi inteleasa prin intrebari practice:

- Ce pot reduce?
- Ce pot refolosi?
- Ce pot repara?
- Ce pot recicla?
- Ce pot inchiria in loc sa vand?
- Ce pot colecta inapoi de la client?
- Ce deșeu al meu poate deveni resursa pentru altcineva?
- Ce produs pot transforma in serviciu?

Exemple:

- ambalaje returnabile;
- produse reincarcabile;
- reparatii oferite clientilor;
- vanzarea de produse second-hand reconditionate;
- folosirea resturilor de productie;
- inchirierea in locul vanzarii;
- programe de buy-back;
- design modular.

Formatorul trebuie sa fie realist. Nu orice afacere poate deveni circulara imediat, dar aproape orice afacere poate identifica o zona in care reduce pierderile sau prelungeste valoarea resurselor.

5. Evaluarea ciclului de viata

Evaluarea ciclului de viata, cunoscuta adesea ca LCA, este o metoda mai structurata si tehnica de analiza a impactului unui produs pe parcursul vietii sale. Pentru participantii din acest program, nu este necesara o abordare tehnica completa, decat daca grupul este avansat. Este suficient ca formatorul sa introduca logica de baza: un produs trebuie analizat in toate etapele, nu doar in momentul productiei sau vanzarii.

O versiune simplificata pentru antreprenori mici poate include:



- care sunt principalele materiale folosite;
- care sunt cele mai mari consumuri;
- unde apare cea mai mare risipa;
- ce etapa produce cel mai mare impact;
- ce date pot fi colectate usor;
- ce alternativa poate fi testata;
- ce imbunatatire este fezabila.

Important este ca participantii sa invete sa puna intrebari corecte si sa inceapa cu date disponibile.

6. Metricile de sustenabilitate pentru produs

Fara masurare, imbunatatirea ramane intuitiva. Participantii trebuie sa aleaga indicatori simpli, adaptati produsului lor. Nu este nevoie sa masoare totul, ci sa aleaga 2-3 indicatori relevanti.

Exemple de indicatori:

- cantitatea de material folosita per produs;
- procentul de material reciclat;
- procentul de furnizori locali;
- numarul de ambalaje eliminate;
- greutatea ambalajului;
- durata medie de viata a produsului;
- numarul de produse reparate;
- rata de retur;
- consumul de energie per unitate produsa;
- cantitatea de deseuri generate;
- procentul de produse reutilizate sau reciclate;
- feedbackul clientilor privind durabilitatea;
- costuri economisite prin reducerea risipei.

Formatorul trebuie sa incurajeze indicatori simpli si urmaribili. Un antreprenor mic poate incepe cu un tabel lunar, nu cu un sistem complex de raportare.

7. Design thinking in dezvoltarea produselor sustenabile

Design thinking este o abordare care porneste de la intelegerea nevoilor utilizatorilor, definirea problemei, generarea de idei, prototipare si testare. Pentru produsele sustenabile, aceasta metoda este foarte utila deoarece impiedica dezvoltarea unor solutii care sunt „verzi” in teorie, dar inutile sau neatractive pentru clienti.

Etapele pot fi explicate simplu:

Empatizare. Intelege clientul, problema, contextul si barierele.

Definire. Formuleaza clar problema de rezolvat.

Ideare. Genereaza mai multe solutii posibile.

Prototipare. Creeaza o versiune simpla, testabila.

Testare. Cere feedback si imbunatateste.



Formatorul trebuie sa sublinieze ca un produs sustenabil trebuie sa fie si util, dorit si fezabil. Daca nu raspunde unei nevoi reale, nu va fi adoptat, indiferent cat de responsabil este.

8. Prototiparea si testarea

Prototiparea inseamna crearea unei versiuni simple a produsului, serviciului sau procesului pentru a testa ideea inainte de investitii mari. Pentru antreprenori tineri, prototiparea reduce riscul si permite invatarea rapida.

Un prototip poate fi:

- o schita;
- un mock-up;
- o mostra;
- o versiune simplificata;
- un landing page;
- o simulare de serviciu;
- un ambalaj test;
- o oferta pilot;
- un test cu 5-10 clienti;
- o demonstratie.

Testarea trebuie sa urmareasca intrebari clare:

- Clientul intelege produsul?
- Il considera util?
- Il considera credibil?
- Pretul pare acceptabil?
- Ambalajul este potrivit?
- Produsul este usor de folosit?
- Beneficiul de sustenabilitate este inteles?
- Ce trebuie schimbat?

Formatorul trebuie sa incurajeze participantii sa testeze rapid si ieftin, in loc sa astepte produsul perfect.

9. Compromisuri si decizii realiste

Dezvoltarea produselor sustenabile implica frecvent compromisuri. Un material mai responsabil poate fi mai scump. Un ambalaj mai bun poate fi mai greu de gasit. Un produs mai durabil poate avea cost initial mai mare. Un furnizor local poate avea capacitate limitata. O solutie reciclabila poate sa nu fie acceptata de infrastructura locala.

Formatorul trebuie sa prezinte aceste compromisuri realist. Sustenabilitatea nu inseamna eliminarea tuturor problemelor, ci luarea unor decizii mai bune, pe baza informatiilor disponibile.

Participantii pot analiza optiunile folosind trei criterii:

- impact asupra mediului si societatii;
- cost si fezabilitate;
- valoare pentru client.

O solutie buna se afla adesea la intersectia acestor criterii.

F. Flux recomandat al sesiunii



Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza modulul cu strategia si brandingul:

„In modulele anterioare am discutat despre directia afacerii si despre modul in care comunicam valoarea. Acum analizam produsul sau serviciul: ce anume sustine concret promisiunea de sustenabilitate?”

Intrebare de pornire:

„Care este un lucru din produsul sau serviciul vostru care ar putea fi mai sustenabil decat este acum?”

2. Activitate de intrare in tema: produsul meu sub lupa - 25 minute

Participantii aleg un produs sau serviciu si raspund rapid:

- Din ce este facut?
- Cum ajunge la client?
- Ce resurse consuma?
- Ce deseuri produce?
- Ce se intampla dupa utilizare?
- Ce apreciaza clientii?
- Ce reclama sau critica?

3. Mini-prezentare: ciclul de viata al produsului - 30 minute

Formatorul explica etapele ciclului de viata: resurse, productie, ambalare, distributie, utilizare, reparare, final de viata. Se folosesc exemple simple.

4. Exerciitiu: harta ciclului de viata - 40 minute

Participantii deseneaza ciclul de viata al produsului/serviciului propriu si marcheaza zonele cu impact ridicat.

Culori posibile:

- verde: etapa functioneaza bine;
- galben: necesita atentie;
- rosu: impact ridicat sau problema nerezolvata.

5. Pauza - 15 minute

6. Mini-prezentare: eco-design si economie circulara - 30 minute

Formatorul explica principiile de eco-design si circularitate. Accentul cade pe solutii practice si exemple din afaceri mici.

7. Activitate: 10 intrebari de eco-design - 35 minute

Participantii raspund pentru produsul lor:



- Pot reduce materialele?
- Pot alege materiale mai bune?
- Pot reduce ambalajul?
- Pot creste durabilitatea?
- Poate fi reparat?
- Poate fi reutilizat?
- Poate fi reciclat?
- Pot reduce transportul?
- Pot reduce risipa?
- Pot transforma produsul intr-un serviciu sau model circular?

8. Prototipare rapida: o imbunatatire sustenabila - 35 minute

Participantii aleg o imbunatatire si o schiteaza: nou ambalaj, nou proces, nou material, nou serviciu, instructiuni de reparare, sistem de returnare, oferta pilot.

9. Testarea ideii si feedback intre egali - 25 minute

In perechi sau grupuri mici, participantii prezinta imbunatatirea si primesc feedback pe trei criterii:

- impact;
- fezabilitate;
- valoare pentru client.

10. Indicatori si tema practica - 20 minute

Participantii aleg 2-3 indicatori pentru produsul lor.

11. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce etapa a ciclului de viata are cel mai mare impact?
- Ce imbunatatire pot testa rapid?
- Ce date trebuie sa colectez?
- Ce compromis trebuie analizat?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Produsul meu sub lupa

Scop: constientizarea impactului actual al produsului sau serviciului.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un singur produs sau serviciu si raspund la intrebari simple despre materiale, productie, transport, utilizare si final de viata.

Rolul formatorului: sa incurajeze sinceritatea. Nu este important ca produsul sa para perfect, ci ca participantul sa inteleaga unde poate imbunatati.



Activitatea 2. Harta ciclului de viata

Scop: vizualizarea etapelor si identificarea zonelor de impact.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii traseaza un flux:

Materii prime → Productie → Ambalare → Distributie → Utilizare → Reparare/Reutilizare → Final de viata.

Pentru servicii, fluxul poate fi:

Pregatire → Resurse folosite → Livrare → Interactiune cu clientul → Follow-up → Impact dupa utilizare.

Rezultat: fiecare participant marcheaza 2-3 zone prioritare de imbunatatire.

Activitatea 3. 10 intrebari de eco-design

Scop: generarea de optiuni concrete pentru imbunatatirea produsului.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii raspund la zece intrebari de eco-design si aleg cele mai relevante doua directii.

Exemplu: daca produsul foloseste ambalaj de unica folosinta, participantul poate analiza reducerea ambalajului, ambalaj reutilizabil sau comunicare pentru returnare.

Activitatea 4. Matricea impact - fezabilitate

Scop: prioritizarea solutiilor.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii plaseaza ideile intr-o matrice cu doua axe:

- impact mare / impact mic;
- usor de implementat / greu de implementat.

Prioritatea este data de ideile cu impact mare si fezabilitate ridicata. Ideile cu impact mare, dar greu de implementat, pot deveni obiective pe termen mediu.

Activitatea 5. Prototip rapid

Scop: transformarea unei idei in forma testabila.



Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii aleg o imbunatatire si creeaza un prototip simplu: schita, descriere, flux, mock-up, oferta pilot sau scenariu de utilizare.

Intrebari de ghidaj:

- Ce problema rezolva?
- Ce se schimba fata de produsul actual?
- Cine trebuie implicat?
- Ce costuri apar?
- Cum testez cu clienti?
- Cum masor daca functioneaza?

Activitatea 6. Feedback intre egali

Scop: testarea ideii inainte de implementare.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii prezinta imbunatatirea in maximum 2 minute. Colegii ofera feedback pe trei intrebari:

- Este clar ce problema rezolva?
- Este fezabil?
- Este convingator pentru client?

Rolul formatorului: sa pastreze feedbackul constructiv si orientat spre imbunatatire.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre dezvoltarea produselor sustenabile;
- schema ciclului de viata al produsului;
- exemple de eco-design;
- exemple de modele circulare;
- fisa „Produsul meu sub lupa”;
- fisa „Harta ciclului de viata”;
- fisa „10 intrebari de eco-design”;
- matrice impact - fezabilitate;
- template pentru prototip rapid;
- lista de indicatori posibili;
- foi A3;
- post-it-uri;
- markere;
- flipchart;
- laptop si videoproiector;
- eventual mostre de ambalaje sau produse pentru analiza.



Formatorul trebuie sa pregateasca exemple pentru produse fizice, dar si pentru servicii. In caz contrar, participantii care nu vand produse tangibile pot simti ca modulul nu li se aplica.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de imbunatatire sustenabila a produsului sau serviciului**.

Fisa va include:

1. Produsul sau serviciul ales pentru analiza.
2. Harta simplificata a ciclului de viata.
3. Cele mai importante trei zone de impact.
4. Doua optiuni de imbunatatire prin eco-design.
5. O optiune de circularitate: reparare, reutilizare, returnare, reciclare, reducere, refolosire sau transformare in serviciu.
6. O matrice impact - fezabilitate pentru ideile identificate.
7. O imbunatatire aleasa pentru testare.
8. Un prototip simplu sau descrierea pilotului.
9. Resurse necesare pentru testare.
10. Riscuri sau compromisuri posibile.
11. Trei indicatori de monitorizare.
12. Urmatorul pas in urmatoarele 30 de zile.

Aceasta tema poate fi discutata in mentoring si va fi conectata cu Modulele 9 si 10, dedicate amprenteii ecologice si construirii solutiilor sustenabile.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce am descoperit despre produsul sau serviciul meu?
- In ce etapa a ciclului de viata apare cel mai mare impact?
- Ce decizie de design influenteaza cel mai mult sustenabilitatea?
- Ce pot reduce fara sa afectez valoarea pentru client?
- Ce pot face mai durabil, reparabil sau reutilizabil?
- Ce material, ambalaj sau proces trebuie regandit?
- Ce compromis trebuie analizat atent?
- Ce imbunatatire poate fi testata rapid?
- Ce date trebuie sa colectez?
- Cum pot comunica imbunatatirea fara exagerare?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii cred ca modulul se aplica doar produselor fizice

Unii participanti pot avea servicii, activitati digitale sau consultanta.



Recomandare: adapteaza analiza. Pentru servicii, discutati despre resurse, timp, deplasari, energie, accesibilitate, date, experienta clientului si impactul produs dupa livrarea serviciului.

Dificultatea 2. Tema pare prea tehnica

Termeni precum LCA sau eco-design pot intimida.

Recomandare: foloseste intrebari simple si exemple concrete. Nu intra in detalii tehnice decat daca grupul este pregatit.

Dificultatea 3. Participantii cauta produsul perfect

Unii pot crede ca daca nu pot rezolva tot, nu merita sa inceapa.

Recomandare: insista pe imbunatatiri graduale. Scopul este progresul masurabil, nu perfectiunea imediata.

Dificultatea 4. Solutiile sustenabile par prea scumpe

Aceasta este o obiectie frecventa.

Recomandare: foloseste matricea impact - fezabilitate. Identificati actiuni cu cost redus si impact decent. Discutati si despre economii pe termen lung, reducerea risipei si valoarea pentru client.

Dificultatea 5. Participantii nu au date despre materiale sau consum

Multi antreprenori mici nu colecteaza date.

Recomandare: prima actiune poate fi colectarea datelor. De exemplu, cate ambalaje sunt folosite lunar, cat material se pierde, cati clienti returneaza produsul, cate reclamatii apar.

Dificultatea 6. Ideile sunt prea generale

Participantii pot spune „vom folosi materiale mai bune” fara detalii.

Recomandare: cere specificitate: ce material, de unde, cat costa, ce impact are, ce alternativa inlocuieste, cum se testeaza?

Dificultatea 7. Participantii ignora clientul

Unele solutii pot fi sustenabile, dar neatractive sau nepractice pentru clienti.

Recomandare: conecteaza modulul cu brandingul si publicul tinta. Orice imbunatatire trebuie testata cu utilizatorii.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Trebuie sa facem o analiza completa LCA?



Co-funded by
the European Union





Nu. Pentru acest program este suficienta o analiza simplificata a ciclului de viata. Scopul este ca participantii sa inteleaga etapele si sa identifice zonele prioritare de impact. O analiza tehnica completa poate necesita experti si date detaliate.

2. Cum lucram cu participantii care ofera servicii?

Aplicati aceeasi logica, dar adaptata. Analizati resursele folosite, deplasările, instrumentele digitale, timpul, accesibilitatea, relatia cu clientul, impactul social si rezultatul serviciului.

3. Ce facem daca solutia sustenabila este mai scumpa?

Analizati costul total si valoarea pentru client. Uneori o solutie mai scumpa la inceput poate reduce risipa, creste durabilitatea sau imbunatateste brandul. Daca nu este fezabila imediat, poate fi testata la scara mica.

4. Este eco-designul relevant pentru afaceri foarte mici?

Da. Afacerile mici pot lua decizii privind materiale, ambalaje, furnizori, procese, reparabilitate, comunicare si testare. Nu au nevoie de departamente speciale pentru a incepe.

5. Cum evitam ca modulul sa devina prea teoretic?

Lucrati permanent pe produsul sau serviciul participantului. Fiecare concept trebuie urmat de o aplicatie practica.

6. Ce indicatori sunt potriviti pentru inceput?

Indicatori simpli: numar de ambalaje folosite, cantitate de deseuri, procent de material reciclat, durata de viata, numar de produse reparate, costuri economisite, feedback de la clienti.

7. Cum conectam dezvoltarea produsului cu vanzarile?

Un produs sustenabil trebuie sa ofere valoare clientului. Imbunatatirile de design trebuie comunicate clar si testate cu publicul tinta. Nu este suficient sa fie sustenabil; trebuie sa fie si relevant, util si credibil.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 4 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece deciziile de produs trebuie sa reflecte misiunea, viziunea si obiectivele sustenabile ale afacerii.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece dezvoltarea sau imbunatatirea produsului necesita colaborare, decizii, feedback si gestionarea schimbarii.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece promisiunile de brand trebuie sustinute de produs. Comunicarea despre sustenabilitate trebuie sa aiba baza reala in design si procese.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece un produs sustenabil trebuie sa raspunda nevoilor si barierelor reale ale clientilor.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece produsul sau serviciul poate fi proiectat mai accesibil, mai echitabil si mai relevant pentru grupuri diverse.



Se conectează cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece produsul poate fi principalul vehicul prin care afacerea produce impact social sau de mediu.

Se conectează cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece digitalizarea poate sprijini proiectarea, testarea, colectarea feedbackului, managementul stocurilor si reducerea risipei.

Se conectează cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece analiza produsului ofera baza pentru identificarea emisiilor, consumurilor si deseurilor.

Se conectează cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece imbunatatirea produsului este o forma concreta de construire a unei solutii sustenabile.

Se conectează cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece materialele, ambalajele, siguranta produsului, etichetarea si deseurile pot fi influentate de reglementari.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece orice imbunatatire de produs trebuie analizata si din perspectiva costurilor, pretului, marjei si viabilitatii economice.

Concluzie pentru Modulul 4

Modulul de dezvoltare a produselor sustenabile ii ajuta pe tinerii antreprenori sa inteleaga ca sustenabilitatea trebuie construita in produs sau serviciu, nu doar comunicata in exterior. Prin analiza ciclului de viata, eco-design, prototipare si testare, participantii pot identifica imbunatatiri concrete, realiste si masurabile.

Pentru formatori, acest modul este unul dintre cele mai aplicate din program. El trebuie sa ii ajute pe participanti sa priveasca produsul cu mai multa atentie, sa identifice zonele de impact si sa aleaga o imbunatatire testabila. Nu este necesar ca fiecare participant sa plece cu un produs complet redesenat. Este suficient sa inteleaga unde se afla cea mai mare oportunitate de imbunatatire si ce pas poate face imediat.

Un produs sustenabil nu este doar un produs „mai verde”. Este un produs gandit mai atent: in raport cu resursele, oamenii, clientii, costurile, utilizarea si finalul sau de viata. Aceasta gandire poate transforma sustenabilitatea dintr-o tema abstracta intr-o practica antreprenoriala concreta.

12. Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta pentru afaceri sustenabile

A. Prezentarea generala a modulului

Al cincilea modul al programului SustainABLE abordeaza intelegerea publicului tinta in contextul afacerilor sustenabile. Dupa ce participantii au lucrat la strategie, leadership, branding si dezvoltare de produs, acest modul introduce o intrebare esentiala pentru orice antreprenor: **pentru cine construim produsul, serviciul si mesajul nostru?**

O afacere sustenabila nu poate avea impact real daca nu intelege oamenii carora li se adreseaza. Chiar si cel mai bine intentionat produs poate esua daca nu raspunde unei nevoi reale, daca este comunicat gresit, daca pretul nu este inteles, daca publicul nu are incredere sau daca beneficiile de sustenabilitate nu sunt relevante pentru client.

Modulul original despre public tinta in afaceri sustenabile subliniaza faptul ca intelegerea audientelor este fundamentala pentru succes economic si impact social sau de mediu. Publicul tinta este definit ca grupul specific de persoane sau entitati pe care afacerea doreste sa le serveasca, in functie de caracteristici, comportamente si nevoi comune.

In antreprenoriatul sustenabil, publicul tinta poate fi diferit de publicul traditional. Clientii interesati de sustenabilitate pot fi mai atenti la valori, transparenta, impact, etica, provenienta, calitate, durabilitate sau responsabilitate sociala. Totusi, nu toti clientii cumpara din aceleasi motive. Unii cumpara pentru ca produsul este ecologic. Altii pentru ca este mai sanatos, mai durabil, mai frumos, mai local, mai sigur, mai convenabil sau pentru ca se identifica cu povestea brandului.

Acest modul ii ajuta pe participantii tineri antreprenori sa inteleaga ca publicul tinta nu trebuie definit vag. Formularea „produsul meu este pentru toata lumea” este una dintre cele mai frecvente greseli antreprenoriale. In realitate, o afacere are nevoie sa stie cine are cea mai mare nevoie de produs, cine este dispus sa plateasca, cine are incredere in promisiunea de sustenabilitate, cine are bariere de achizitie si cum trebuie adaptata comunicarea pentru fiecare segment.

Modulul include teme precum definirea publicului tinta, segmentarea demografica, psihografica, comportamentala si geografica, intelegerea publicurilor interesate de sustenabilitate, implicarea publicului, storytelling, bariere de comunicare, scepticismul fata de greenwashing, influenta factorilor culturali si economici si rolul datelor si tehnologiei in intelegerea audientelor.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Cine sunt clientii mei reali si cine sunt clientii mei doriti?
- Ce valori, nevoi si bariere au?
- Ce inseamna sustenabilitatea pentru ei?
- Cum iau decizia de cumparare?
- Ce ii convinge si ce ii face sceptici?
- Ce canale folosesc?
- Cum pot adapta mesajul pentru segmente diferite?
- Cum pot construi o relatie pe termen lung cu publicul meu?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este important deoarece ajuta participantii sa treaca de la o perspectiva centrata pe produs la o perspectiva centrata pe oameni. Multi tineri antreprenori sunt foarte atasati de ideea lor, de produsul lor sau de valorile lor. Aceasta motivatie este valoroasa,



dar poate deveni o limita daca antreprenorul nu verifica suficient ce intelege, ce simte si ce are nevoie publicul.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa inteleaga ca publicul tinta nu este o categorie abstracta, ci o realitate formata din persoane cu nevoi, obiceiuri, temeri, constrangeri si motivatii. De exemplu, un produs sustenabil poate avea un beneficiu ecologic real, dar clientul poate fi preocupat mai intai de pret, accesibilitate, usurinta in utilizare sau incredere. Daca antreprenorul comunica doar beneficiul ecologic, poate pierde o parte importanta a publicului.

Acest modul trebuie livrat foarte aplicat. Participantii trebuie sa lucreze pe propriul public tinta, nu doar sa invete tipuri de segmentare. Formatorul trebuie sa ii incurajeze sa fie specifici: nu „tineri interesati de sustenabilitate”, ci „tineri parinti din mediul urban, cu venit mediu, interesati de produse sigure pentru copii si dispusi sa plateasca mai mult daca inteleg calitatea si impactul”.

O dificultate frecventa este ca participantii pot confunda publicul tinta cu publicul idealizat. Ei pot descrie clientul asa cum si-l doresc, nu asa cum este. Formatorul trebuie sa ii provoace sa foloseasca date, observatii, feedback, conversatii cu clienti si exemple reale.

Modulul este relevant si pentru ca pregateste terenul pentru modulele urmatoare. Intelegerea publicului tinta este legata de incluziune, impact social, scalare, digitalizare, amprenta ecologica si sustenabilitate financiara. O afacere nu poate scala responsabil daca nu stie pentru cine creeaza valoare. Nu poate comunica etic daca nu intelege nivelul de cunostinte al publicului. Nu poate introduce o solutie sustenabila daca nu intelege barierele de adoptare.

Pentru formator, mesajul central este acesta: **sustenabilitatea trebuie tradusa in valoare relevanta pentru publicul tinta.**

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice ce este publicul tinta si de ce definirea lui este importanta pentru o afacere sustenabila.
2. Sa diferentieze intre public general, segment de clienti, nisa si persona de client.
3. Sa aplice criterii de segmentare demografica, psihografica, comportamentala si geografica pentru propria afacere.
4. Sa identifice caracteristicile principale ale publicurilor interesate de sustenabilitate: valori, nevoi, nivel de informare, asteptari de transparenta si sensibilitate fata de impact.
5. Sa descrie cel putin doua segmente de public relevante pentru propria afacere.
6. Sa construiasca o persona simplificata pentru un client relevant.
7. Sa identifice barierele care pot impiedica publicul sa cumpere sau sa adopte un produs/serviciu sustenabil.
8. Sa formuleze mesaje adaptate pentru segmente diferite de public.
9. Sa propuna metode simple de colectare a feedbackului de la publicul tinta.
10. Sa aleaga indicatori pentru urmarirea relatiei cu publicul: engagement, feedback, conversii, retentie, recomandari, participare sau nivel de incredere.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:



Competente de analiza a pietei. Participantii invata sa identifice si sa descrie grupuri de clienti relevante.

Competente de segmentare. Participantii invata sa imparta publicul in segmente utile, nu doar in categorii generale.

Competente de empatie si intelegere a utilizatorului. Participantii invata sa priveasca produsul din perspectiva clientului, nu doar din perspectiva antreprenorului.

Competente de comunicare adaptata. Participantii invata sa formuleze mesaje diferite pentru publicuri diferite.

Competente de cercetare simplificata. Participantii invata metode de baza pentru colectarea de feedback: chestionare, interviuri, observatii, analiza comentariilor, testare de mesaje.

Competente de gandire critica. Participantii invata sa evite presupunerile neverificate despre clienti.

Competente de incluziune. Participantii inteleg ca unele publicuri pot fi excluse prin pret, limbaj, acces, design sau canale de comunicare.

Competente de sustenabilitate comerciala. Participantii inteleg ca impactul sustenabil se produce doar daca produsul sau serviciul este adoptat de public.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Publicul tinta

Publicul tinta reprezinta grupul de persoane sau organizatii catre care o afacere isi directioneaza produsele, serviciile, comunicarea si eforturile de vanzare. Un public tinta bine definit ajuta antreprenorul sa inteleaga ce nevoi trebuie sa raspunda, ce beneficii trebuie comunicate, ce canale sunt potrivite si ce bariere trebuie depasite.

Modulul original subliniaza ca, in afacerile sustenabile, intelegerea publicului tinta este esentiala pentru adaptarea produselor, serviciilor si strategiilor de marketing la valorile si preferintele acestuia.

Formatorul trebuie sa explice participantilor ca publicul tinta nu inseamna „oricine ar putea cumpara”. O afacere mica are resurse limitate si nu poate comunica eficient catre toata lumea. Cu cat publicul este mai bine definit, cu atat mesajul, produsul si vanzarea pot fi mai clare.

Exemplu vag:

„Publicul meu tinta sunt oamenii interesati de produse eco.”

Exemplu mai clar:

„Publicul meu tinta principal sunt femeii intre 25 si 40 de ani, din mediul urban, interesate de produse de ingrijire cu ingrediente naturale, dispuse sa plateasca mai mult pentru transparenta, siguranta si ambalaje reutilizabile.”

2. Public traditional versus public orientat spre sustenabilitate



Publicul traditional poate lua decizii in functie de pret, comoditate, brand cunoscut, disponibilitate sau obicei. Publicul orientat spre sustenabilitate poate adauga criterii precum etica, impact de mediu, provenienta, durabilitate, responsabilitate sociala sau transparenta.

Totusi, formatorul trebuie sa evite o separare prea rigida. Nu exista doar doua categorii: clienti sustenabili si clienti nesustenabili. In realitate, majoritatea oamenilor combina motive. Un client poate fi interesat de mediu, dar sa aiba buget limitat. Altul poate aprecia un produs local, dar sa nu fie dispus sa schimbe un obicei comod. Altul poate cumpara un produs sustenabil pentru ca este mai frumos sau mai durabil, nu neaparat pentru ca are o motivatie ecologica puternica.

Modulul original mentioneaza ca publicurile interesate de sustenabilitate sunt adesea motivate de valori, dispuse uneori sa plateasca mai mult, mai informate si mai interesate de transparenta. Aceste caracteristici sunt utile, dar trebuie testate in contextul fiecarei afaceri.

3. Segmentarea publicului

Segmentarea inseamna impartirea publicului in grupuri mai mici, cu caracteristici comune. Scopul nu este complicarea analizei, ci intelegerea mai precisa a clientilor.

Principalele tipuri de segmentare sunt:

Segmentarea demografica. Varsta, gen, venit, educatie, ocupatie, statut familial.

Segmentarea geografica. Tara, regiune, oras, zona rurala/urbana, clima, distanta fata de punctul de vanzare.

Segmentarea psihografica. Valori, stil de viata, interese, atitudini, aspiratii, nivel de preocupare fata de sustenabilitate.

Segmentarea comportamentala. Obiceiuri de cumparare, frecventa achizitiei, loialitate, sensibilitate la pret, reactie la promotii, utilizarea produsului.

Pentru afacerile sustenabile, segmentarea psihografica si comportamentala este adesea foarte importanta. Doi clienti pot avea aceeasi varsta si venit, dar motivatii complet diferite: unul cumpara pentru impact, altul pentru calitate, altul pentru imagine, altul pentru siguranta.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa aleaga criterii relevante, nu sa completeze mecanic toate categoriile.

4. Nisa de piata

O nisa este un segment mai restrans, cu nevoi specifice. Pentru tinerii antreprenori, o nisa poate fi mai accesibila decat o piata larga. O afacere mica poate construi mai usor incredere intr-o comunitate bine definita decat intr-un public general.

Exemple de nise:

- parinti interesati de produse fara plastic pentru copii;
- studenti care vor optiuni alimentare locale si accesibile;
- companii mici care vor cadouri corporative sustenabile;
- persoane care cauta haine reparabile sau refolosite;
- turisti interesati de experiente locale responsabile;
- scoli care cauta ateliere de educatie ecologica;
- persoane cu alergii care cauta produse transparente ca ingrediente;



- comunitati rurale care au nevoie de servicii digitale accesibile.

Formatorul poate explica faptul ca o nisa nu inseamna limitare, ci focalizare. O afacere poate incepe cu o nisa si se poate extinde ulterior.

5. Persona de client

Persona este o descriere semi-fictiva a unui client reprezentativ, construita pe baza observatiilor, datelor si ipotezelor. Ea ajuta antreprenorul sa comunice mai clar, sa proiecteze produse mai relevante si sa inteleaga barierele de cumparare.

O persona simpla poate include:

- nume fictiv;
- varsta;
- ocupatie;
- context de viata;
- nevoi;
- motivatii;
- frustrari;
- valori;
- nivel de interes fata de sustenabilitate;
- bariere la cumparare;
- canale de informare;
- mesaj care ar convinge-o;
- dovada de care are nevoie.

Formatorul trebuie sa avertizeze participantii ca persona nu trebuie inventata complet. Ea trebuie bazata pe discutii cu clienti, observatii, feedback, date din social media, recenzii sau experienta de vanzare.

6. Bariere in adoptarea produselor sustenabile

Chiar daca publicul apreciaza sustenabilitatea, pot exista bariere care impiedica achizitia sau utilizarea produsului.

Bariere frecvente:

Pretul. Produsele sustenabile pot fi percepute ca mai scumpe.

Lipsa de incredere. Clientii pot suspecta greenwashing.

Lipsa de informatie. Clientul nu intelege diferenta dintre produsul sustenabil si alternativa obisnuita.

Comoditatea. Produsul sustenabil poate necesita schimbarea unui obicei.

Accesibilitatea. Produsul poate fi greu de gasit sau comandat.

Designul. Produsul poate fi perceput ca mai putin atractiv.

Performanta. Clientul se teme ca produsul sustenabil nu functioneaza la fel de bine.

Normele sociale. Clientul poate evita un produs daca nu este acceptat in grupul sau.



Formatorul trebuie sa ajute participantii sa nu judece publicul pentru aceste bariere. Rolul antreprenorului este sa le inteleaga si sa construiasca solutii.

7. Implicarea publicului

Implicarea publicului inseamna mai mult decat promovare. Ea presupune dialog, ascultare, feedback, comunitate si co-creare. Modulul original mentioneaza strategii de engagement, rolul storytellingului si al brandingului, precum si importanta construirii unor relatii pe termen lung cu publicurile interesate de sustenabilitate.

Metode de implicare:

- intrebari pe social media;
- sondaje scurte;
- interviuri cu clienti;
- testare de prototipuri;
- evenimente comunitare;
- programe de fidelizare;
- grupuri de feedback;
- continut educational;
- provocari sau campanii participative;
- invitarea clientilor sa propuna imbunatatiri;
- transparenta privind progresul.

Implicarea publicului ajuta afacerea sa evite presupunerile si sa construiasca incredere.

8. Comunicarea adaptata publicului

Un mesaj bun pentru un segment poate fi slab pentru altul. De exemplu, un client foarte preocupat de mediu poate fi interesat de date despre materiale si impact. Un client mai pragmatic poate fi interesat de durabilitate, economie si usurinta in utilizare. Un client sceptic poate cere dovezi. Un client nou poate avea nevoie de explicatii simple.

Formatorul poate incuraja participantii sa adapteze mesajele in functie de public:

- pentru public motivat ecologic: impact, date, transparenta;
- pentru public pragmatic: calitate, economie, durabilitate;
- pentru public sceptic: dovezi, certificari, explicatii clare;
- pentru public sensibil la pret: cost total, durata de viata, optiuni accesibile;
- pentru public comunitar: impact local, locuri de munca, colaborari;
- pentru public tanar: identitate, valori, social media, participare.

9. Date si instrumente digitale pentru intelegerea publicului

Tinerii antreprenori pot folosi instrumente simple pentru a intelege publicul:

- statistici din social media;
- Google Forms;
- sondaje Instagram;
- comentarii si mesaje directe;
- recenzii;
- date de vanzari;
- newsletter analytics;
- website analytics;



- CRM simplu;
- interviuri scurte;
- feedback dupa achizitie.

Formatorul trebuie sa sublinieze ca datele cantitative si cele calitative se completeaza. Numarul de clickuri arata comportament, dar nu explica intotdeauna motivatia. Interviuurile pot explica de ce oamenii cumpara, ezita sau renunta.

10. Publicul tinta si incluziunea

Intelegerea publicului tinta trebuie conectata cu incluziunea. Uneori, afacerile exclud fara intentie anumite grupuri: prin pret, limbaj, locatie, design, canale digitale, program, conditii de livrare sau comunicare vizuala.

Intrebări utile:

- Cine ar avea nevoie de produs, dar nu are acces la el?
- Cine nu se regaseste in comunicare?
- Ce bariere am creat fara sa imi dau seama?
- Pot exista variante mai accesibile?
- Limbajul este usor de inteles?
- Canalele folosite ajung la publicul dorit?
- Produsul este potrivit pentru persoane cu nevoi diferite?

Aceasta discutie pregateste Modulul 6, dedicat practicilor incluzive.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza tema cu produsul si brandingul:

„In modulul anterior am analizat produsul sau serviciul. Acum analizam oamenii pentru care il construim si carora trebuie sa le comunicam valoarea.”

Intrebare de pornire:

„Cine cumpara in prezent de la voi si cine ati vrea sa cumpere mai mult?”

2. Activitate de intrare in tema: Publicul meu nu este toata lumea - 25 minute

Participantii scriu pe o foaie raspunsul instinctiv la intrebarea: „Pentru cine este produsul meu?” Apoi formatorul ii ajuta sa restranga publicul prin intrebari: varsta, context, problema, motivatie, buget, valori, locatie, comportament.

3. Mini-prezentare: ce este publicul tinta si de ce conteaza - 25 minute

Formatorul explica diferenta dintre public general, segment, nisa si persona. Sunt oferite exemple bune si exemple vagi.



4. Exercițiu: segmentarea publicului - 40 minute

Participantii completeaza o matrice cu patru tipuri de segmentare:

- demografica;
- geografica;
- psihografica;
- comportamentala.

Apoi aleg doua segmente prioritare.

5. Pauza - 15 minute

6. Activitate: persona de client sustenabil - 40 minute

Participantii construiesc o persona pentru un client relevant. Persona trebuie sa includa nevoi, valori, bariere, motivatie de cumparare si dovezi necesare pentru incredere.

7. Bariere si obiectii - 30 minute

Participantii identifica barierele pentru fiecare persona: pret, incredere, comoditate, lipsa de informatie, acces, scepticism. Apoi formuleaza solutii sau mesaje pentru fiecare bariera.

8. Mesaje adaptate pe segmente - 35 minute

Participantii aleg doua segmente si formuleaza cate un mesaj pentru fiecare, adaptand beneficiile produsului.

Exemplu:

- Segment 1: interesat de impact ecologic.
- Segment 2: interesat de durabilitate si economie.

9. Colectarea feedbackului - 25 minute

Formatorul prezinta metode simple de cercetare. Participantii aleg o metoda pe care o pot folosi in urmatoarele doua saptamani: mini-chestionar, 5 interviuri, sondaj social media, analiza comentariilor, testare mesaj.

10. Reflectie si tema practica - 15 minute

Participantii raspund:

- Ce presupunere despre publicul meu trebuie verificata?
- Ce segment este prioritar?
- Ce bariera trebuie abordata?
- Ce feedback voi colecta?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Publicul meu nu este toata lumea



Co-funded by
the European Union





Scop: restrangerea publicului tinta si eliminarea formularilor generale.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii pornesc de la o descriere larga a publicului si o restrang prin intrebari succesive.

Exemplu:

Prima formulare: „produsul este pentru oameni interesati de sustenabilitate.”

Formulare imbunatatita: „produsul este pentru tineri profesionisti din mediul urban, cu venit mediu, care vor alternative reutilizabile la produse de unica folosinta, dar au nevoie de design atractiv si livrare simpla.”

Rolul formatorului: sa provoace participantii sa devina specifici.

Activitatea 2. Matricea de segmentare

Scop: identificarea segmentelor relevante.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza o matrice:

- Cine sunt? - segmentare demografica.
- Unde sunt? - segmentare geografica.
- Ce valori si interese au? - segmentare psihografica.
- Cum cumpara si folosesc produsul? - segmentare comportamentala.

Rezultat: fiecare participant alege doua segmente prioritare.

Activitatea 3. Persona de client

Scop: transformarea segmentului intr-un profil concret.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un segment si construiesc o persona:

- nume fictiv;
- varsta;
- context;
- problema;
- motivatie;
- valori;
- bariere;
- canale de informare;
- mesaj relevant;
- dovada necesara.

Atentie: formatorul trebuie sa intrebe ce este bazat pe date si ce este presupunere.



Activitatea 4. Barierele clientului

Scop: intelegerea motivelor pentru care publicul poate ezita.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii aleg persona si raspund:

- Ce il poate impiedica sa cumpere?
- Ce intrebare dificila ar pune?
- Ce neincredere poate avea?
- Ce ar face produsul mai usor de adoptat?
- Ce dovada ar conta?

Rezultat: o lista de bariere si raspunsuri posibile.

Activitatea 5. Mesaj adaptat pe segment

Scop: adaptarea comunicarii la motivatii diferite.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii formuleaza doua mesaje pentru acelasi produs, dar pentru doua segmente diferite.

Format recomandat:

„Pentru [segment], produsul nostru ajuta la [problema/nevoie], oferind [beneficiu], prin [dovada/element de sustenabilitate].”

Debriefing: Grupul verifica daca mesajul este specific, credibil si relevant.

Activitatea 6. Plan de feedback de la public

Scop: verificarea presupunerilor.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii aleg o presupunere despre public si o metoda de testare.

Exemple:

Presupunere: clientii considera pretul prea mare.

Metoda: 5 interviuri scurte cu clienti potentiali.

Presupunere: oamenii nu inteleg beneficiul ambalajului reutilizabil.

Metoda: testarea a doua mesaje pe social media.

Presupunere: clientii ar cumpara mai des daca livrarea ar fi mai simpla.

Metoda: sondaj dupa achizitie.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre public tinta, segmentare, persona si bariere;
- exemple de public tinta vag si public tinta clar;
- fisa „Publicul meu nu este toata lumea”;
- matrice de segmentare;
- template pentru persona de client;
- fisa de analiza a barierelor;
- template pentru mesaj adaptat pe segment;
- fisa pentru plan de feedback;
- post-it-uri;
- foi A3;
- markere;
- flipchart;
- laptop si videoproiector;
- exemple de mesaje de brand sau reclame pentru analiza.

Este recomandat ca formatorul sa pregateasca exemple din mai multe domenii: produse alimentare, moda, servicii digitale, educatie, produse reutilizabile, turism, servicii pentru comunitate. Astfel, participantii pot vedea cum se aplica segmentarea in contexte diferite.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de analiza a publicului tinta** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. Descrierea publicului actual al afacerii.
2. Descrierea publicului dorit sau prioritar.
3. Doua segmente de public, descrise prin criterii demografice, geografice, psihografice si comportamentale.
4. O persona detaliata pentru segmentul principal.
5. Trei nevoi importante ale acestei persoane.
6. Trei bariere care pot impiedica achizitia sau utilizarea produsului.
7. Trei dovezi sau mesaje care pot construi incredere.
8. Doua mesaje adaptate pentru doua segmente diferite.
9. O presupunere despre public care trebuie testata.
10. O metoda de colectare a feedbackului in urmatoarele doua saptamani.
11. Trei indicatori care pot fi urmariti: engagement, conversii, feedback, recomandari, clienti recurenti sau raspunsuri la chestionar.

Aceasta tema va fi folosita in mentoring si va fi conectata cu Modulul 6, dedicat incluziunii, si cu Modulul 7, dedicat impactului social si scalarii.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce am descoperit despre publicul meu?
- Ce presupunere faceam fara sa o fi verificat?
- Care segment este cel mai important pentru afacerea mea acum?



- Ce segment am ignorat pana acum?
- Ce inseamna sustenabilitatea pentru publicul meu?
- Ce bariera este cea mai importanta: pret, incredere, informatie, comoditate sau acces?
- Ce mesaj trebuie adaptat?
- Ce dovada ar creste increderea clientilor?
- Ce feedback trebuie sa colectez?
- Ce schimbare pot face imediat in comunicare sau produs?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii spun ca produsul lor este pentru toata lumea

Aceasta este o dificultate foarte frecventa.

Recomandare: explica faptul ca un produs poate fi cumparat de mai multi oameni, dar comunicarea trebuie prioritizata. Intreaba: cine are cea mai mare nevoie, cine cumpara primul, cine intelege valoarea, cine revine?

Dificultatea 2. Participantii descriu publicul prea general

Formulari precum „tineri”, „femei”, „oameni eco” sau „companii” sunt prea largi.

Recomandare: cere detalii despre comportamente, valori, bariere, locatie, buget si context.

Dificultatea 3. Participantii inventeaza persona fara date

Persona poate deveni un exercitiu imaginar.

Recomandare: cere marcarea ipotezelor. Ce stii sigur? Ce presupui? Ce trebuie verificat? Tema practica trebuie sa includa colectarea de feedback.

Dificultatea 4. Sustenabilitatea este presupusa ca motivatie principala

Unii participanti cred ca publicul cumpara doar pentru impact.

Recomandare: arata ca sustenabilitatea poate fi unul dintre motive, dar nu singurul. Clientii pot fi motivati de calitate, sanatate, economie, design, siguranta, statut sau comoditate.

Dificultatea 5. Participantii evita discutia despre pret

Pretul este adesea o bariera reala.

Recomandare: discutati despre valoare, cost total, optiuni accesibile, pachete, comunicarea pretului si justificarea prin calitate sau impact.

Dificultatea 6. Participantii confunda audienta online cu clientii reali

Multi urmaritori nu inseamna automat clienti.

Recomandare: diferentiaza intre vizibilitate, engagement, intentie si cumparare. Alege indicatori relevanti pentru fiecare etapa.

Dificultatea 7. Publicurile vulnerabile sunt ignorate



Co-funded by
the European Union





Afacerile pot exclude fara intentie anumite grupuri.

Recomandare: introdu intrebari de incluziune: cine nu are acces, cine nu intelege mesajul, cine nu se regaseste, cine ar avea nevoie dar nu poate cumpara?

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Cum explic publicul tinta pe intelesul tuturor?

Publicul tinta este grupul principal de oameni pentru care produsul sau serviciul este creat si catre care comunicarea trebuie orientata. Nu inseamna toti oamenii care ar putea cumpara, ci cei pentru care oferta este cea mai relevanta.

2. De ce nu este bine sa spunem ca produsul este pentru toata lumea?

Pentru ca mesajul devine prea general, bugetul de comunicare se risipeste si produsul poate sa nu raspunda clar unei nevoi. O afacere mica are nevoie de focalizare.

3. Care este diferenta dintre segment si persona?

Segmentul este un grup de clienti cu caracteristici comune. Persona este o reprezentare concreta a unui client tipic din acel segment, folosita pentru a intelege mai bine nevoile si motivatiile.

4. Cate segmente ar trebui sa aiba o afacere mica?

Pentru inceput, unul sau doua segmente prioritare sunt suficiente. Mai important este sa fie bine intelese decat sa fie multe.

5. Cum lucram daca participantul nu are inca clienti?

Poate lucra cu clienti potentiali. Va formula ipoteze si le va testa prin interviuri, sondaje, observatii sau prototipuri.

6. Cum verificam daca o persona este realista?

Prin feedback real: discutii cu clienti, date din vanzari, comentarii, intrebari primite, sondaje sau testarea mesajelor.

7. Ce facem daca publicul nu este interesat de sustenabilitate?

Cautam beneficiile relevante pentru acel public: calitate, economie, durabilitate, sanatate, design, siguranta, comoditate. Sustenabilitatea poate fi comunicata ca parte a valorii, nu ca singur argument.

8. Cum conectam publicul tinta cu impactul social?

Intrebam cine beneficiaza de produs, cine este exclus, ce problema sociala poate fi adresata si cum poate afacerea sa creeze valoare pentru grupuri sau comunitati specifice.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 5 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece publicul tinta trebuie sa fie aliniat cu misiunea, viziunea si obiectivele afacerii. O strategie clara are nevoie de o intelegere clara a celor pentru care afacerea creeaza valoare.



Se conectează cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece echipa trebuie sa inteleaga publicul si sa colaboreze pentru a raspunde nevoilor acestuia.

Se conectează cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece mesajele de brand si strategiile de vanzare trebuie adaptate la segmentele de public si la barierele acestora.

Se conectează cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece produsul trebuie proiectat pornind de la nevoile reale ale clientilor si utilizatorilor.

Se conectează cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece intelegerea publicului tinta trebuie completata cu analiza accesului, echitatii si includerii grupurilor insuficient deservite.

Se conectează cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece impactul nu poate fi masurat fara intelegerea clara a beneficiarilor si utilizatorilor.

Se conectează cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece datele despre public pot fi colectate si analizate prin instrumente digitale, CRM, analytics sau sondaje online.

Se conectează cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece comportamentul clientilor poate influenta impactul de mediu al produsului: utilizare, transport, returnare, reciclare sau consum.

Se conectează cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece orice solutie sustenabila trebuie sa fie adoptata de un public real si sa raspunda unei probleme relevante.

Se conectează cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece comunicarea catre public trebuie sa fie corecta, transparenta si conforma, mai ales in privinta afirmatiilor de sustenabilitate.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece intelegerea publicului influenteaza pretul, veniturile, costul de achizitie a clientilor, retentia si viabilitatea economica.

Concluzie pentru Modulul 5

Modulul despre intelegerea publicului tinta ii ajuta pe tinerii antreprenori sa isi priveasca afacerea din perspectiva oamenilor pe care doresc sa ii serveasca. O afacere sustenabila nu poate avea impact daca produsul, mesajul si experienta nu sunt relevante pentru publicul sau.

Pentru formatori, acest modul trebuie sa fie foarte practic si orientat spre clarificare. Participatii trebuie ajutati sa renunte la formularile generale, sa defineasca segmente concrete, sa construiasca persona realiste si sa identifice barierele care pot impiedica adoptarea produselor sau serviciilor sustenabile.

La finalul modulului, participatii ar trebui sa aiba o imagine mai clara asupra clientilor lor prioritari, asupra motivatiilor si temerilor acestora, asupra mesajelor care pot functiona si asupra feedbackului pe care trebuie sa il colecteze. Intelegerea publicului tinta nu este doar o etapa de marketing, ci o conditie pentru construirea unei afaceri sustenabile, relevante si capabile sa produca impact real.

13. Modulul 6 - Practici de business incluzive

A. Prezentarea generala a modulului

Al saselea modul al programului SustainABLE abordeaza practicile de business incluzive in contextul antreprenoriatului sustenabil. Dupa ce participantii au analizat strategia, leadershipul, brandul, produsul si publicul tinta, acest modul introduce o dimensiune esentiala: **cine are acces la valoarea creata de afacere si cine poate fi exclus, intentionat sau neintentionat, din procesele, produsele, serviciile si beneficiile acestora?**

Incluziunea este o componenta centrala a sustenabilitatii. O afacere nu poate fi considerata cu adevarat sustenabila daca se concentreaza doar pe mediu, dar ignora oamenii: angajatii, clientii, comunitatile, grupurile vulnerabile, furnizorii mici sau persoanele care intampina bariere de acces. Sustenabilitatea inseamna echilibru intre viabilitatea economica, responsabilitatea fata de mediu si echitatea sociala.

Modulul original despre practici incluzive in afaceri sustenabile defineste incluziunea ca ansamblul practicilor care asigura ca toti stakeholderii, inclusiv angajatii, clientii si comunitatile, beneficiaza in mod echitabil de operatiunile unei afaceri. De asemenea, subliniaza ca incluziunea merge dincolo de diversitate: nu este suficient ca persoane diferite sa fie prezente, ci trebuie sa aiba oportunitati reale de a contribui si de a se dezvolta.

Pentru tinerii antreprenori, incluziunea poate parea la prima vedere o tema abstracta sau potrivita mai ales pentru companii mari. In realitate, chiar si o afacere mica ia decizii care pot include sau exclude: limbajul folosit, pretul, locatia, accesibilitatea produsului, modul de recrutare, felul in care sunt tratati colaboratorii, canalele de comunicare, designul produsului, flexibilitatea serviciului sau relatia cu comunitatea.

Acest modul ii ajuta pe participanti sa inteleaga ca incluziunea nu este doar o valoare morala, ci si o sursa de inovare, incredere, relevanta si rezilienta. O afacere care asculta perspective diverse poate intelege mai bine nevoile pietei. O echipa in care oamenii se simt respectati poate fi mai creativa si mai stabila. Un produs proiectat incluziv poate ajunge la publicuri mai largi. O afacere conectata la comunitati insuficient deservite poate crea impact social real.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Cine este inclus in afacerea mea si cine ramane in afara?
- Ce bariere de acces poate crea produsul, pretul, limbajul sau canalul meu de comunicare?
- Cum pot face produsul sau serviciul mai accesibil si mai relevant pentru grupuri diferite?
- Cum pot construi o echipa sau o retea de colaborare mai echitabila?
- Cum pot lucra cu comunitati insuficient deservite fara abordari superficiale?
- Cum pot masura incluziunea intr-o afacere mica?
- Cum se leaga incluziunea de sustenabilitate, impact social si incredere?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul are o relevanta aparte, deoarece incluziunea este deja una dintre valorile fundamentale ale activitatii de tineret. Lucrul cu tinerii presupune participare, acces echitabil, respect pentru diversitate si adaptarea procesului educational la nevoi diferite. In acest modul, formatorul transfera aceste principii catre zona de business, ajutand participantii sa inteleaga cum se pot transforma ele in decizii antreprenoriale.

Formatorul trebuie sa abordeze tema cu atentie. Incluziunea poate genera reactii defensive daca este prezentata moralizator sau acuzator. Unii participanti pot simti ca li se cere sa rezolve probleme sociale prea mari pentru dimensiunea afacerii lor. Altii pot spune ca nu au resurse pentru politici complexe de



diversitate și incluziune. De aceea, mesajul trebuie să fie realist: incluziunea începe cu întrebări bune, cu identificarea barierelor și cu pași concreți, nu cu perfecțiune imediată.

O provocare frecventă este diferența dintre intenție și efect. Mulți antreprenori nu intenționează să excludă pe nimeni. Totuși, unele decizii pot produce excludere fără intenție: un website greu de folosit, un limbaj prea tehnic, un pret inaccesibil, lipsa opțiunilor de livrare, program rigid, comunicare doar pe un canal, produse care nu țin cont de nevoi diferite sau recrutare doar prin rețele informale.

Rolul formatorului este să ajute participanții să analizeze aceste aspecte fără vinovăție, dar cu responsabilitate. Întrebarea centrală nu este „cine greșeste?”, ci „ce putem observa și îmbunătăți?”.

Acest modul trebuie conectat cu Modulul 5 despre publicul țintă. Dacă acolo participanții au definit segmente de clienți, aici sunt invitați să se întrebe cine este absent, cine nu are acces, cine nu este reprezentat și ce bariere există. De asemenea, modulul pregătește Modulul 7 despre impact social, deoarece incluziunea este una dintre căile prin care o afacere poate produce impact real.

Pentru formatori, este important ca activitățile să fie concrete. Participanții trebuie să analizeze propria afacere din patru perspective:

- incluziunea în echipă și cultura organizațională;
- incluziunea în produs sau serviciu;
- incluziunea în comunicare și acces;
- incluziunea în relația cu comunitatea și stakeholderii.

C. Obiective de învățare

La finalul modului, participanții ar trebui să poată:

1. Să explice diferența dintre diversitate, echitate și incluziune.
2. Să înțeleagă legătura dintre incluziune și sustenabilitate în contextul unei afaceri.
3. Să identifice stakeholderii care pot fi excluși sau insuficient deserviti de produsele, serviciile sau procesele afacerii.
4. Să analizeze barierele de acces create de pret, locație, limbaj, design, comunicare, tehnologie sau procese interne.
5. Să propună cel puțin două îmbunătățiri incluzive pentru un produs, serviciu, proces sau canal de comunicare.
6. Să înțeleagă rolul leadershipului în construirea unei culturi organizaționale incluzive.
7. Să identifice riscurile abordării superficiale a incluziunii, inclusiv tokenismul sau folosirea diversității doar ca imagine.
8. Să formuleze o acțiune concretă prin care afacerea poate deveni mai accesibilă, echitabilă sau participativă.
9. Să aleagă indicatori simpli pentru monitorizarea incluziunii: acces, participare, feedback, diversitatea clienților, satisfacția echipei, reprezentare, număr de bariere eliminate sau colaborări cu comunități.

D. Competențe-cheie dezvoltate

Modulul dezvoltă următoarele competențe:

Competențe de analiză socială. Participanții învață să observe cine beneficiază de afacere și cine este exclus sau insuficient deservit.



Competente de empatie. Participanii invata sa priveasca produsul, serviciul si comunicarea din perspectiva unor persoane cu nevoi, resurse sau contexte diferite.

Competente de design incluziv. Participanii invata sa adapteze produse, servicii si procese pentru a reduce barierele de acces.

Competente de leadership incluziv. Participanii inteleg rolul antreprenorului in crearea unui mediu de lucru respectuos si participativ.

Competente de comunicare responsabila. Participanii invata sa evite stereotipurile, tokenismul si reprezentarea superficiala.

Competente de relationare cu comunitatea. Participanii invata sa consulte si sa implice comunitati sau grupuri insuficient deservite.

Competente de masurare. Participanii identifica indicatori simpli pentru urmarirea progresului in zona de incluziune.

Competente de sustenabilitate sociala. Participanii inteleg ca sustenabilitatea include echitate, acces si distribuirea corecta a beneficiilor.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Diversitate, echitate si incluziune

Acesti trei termeni sunt conectati, dar nu inseamna acelasi lucru.

Diversitatea se refera la prezenta diferentelor: varsta, gen, experienta, educatie, statut social, dizabilitate, origine, locatie, venit, competente, perspectiva sau stil de viata.

Echitatea inseamna recunoasterea faptului ca oamenii pornesc din pozitii diferite si pot avea nevoie de sprijin diferit pentru a avea sanse reale.

Incluziunea inseamna crearea unui mediu in care oamenii nu sunt doar prezenti, ci pot contribui, pot beneficia si sunt tratati cu respect.

Modulul original subliniaza exact aceasta idee: incluziunea merge dincolo de diversitate, asigurand ca persoanele din medii diferite au oportunitati egale de a contribui si de a prospera.

Pentru formatori, este utila urmatoarea explicatie simpla:

- Diversitatea intreaba: cine este prezent?
- Echitatea intreaba: cine are nevoie de ce pentru a avea sanse reale?
- Incluziunea intreaba: cine poate participa, contribui si beneficia?

2. Incluziunea ca parte a sustenabilitatii

Sustenabilitatea este adesea asociata in primul rand cu mediul. Totusi, o afacere sustenabila trebuie sa ia in calcul si efectele sociale ale deciziilor sale. Modulul original subliniaza ca sustenabilitatea si incluziunea sunt interconectate: sustenabilitatea vizeaza bunastarea pe termen lung, iar incluziunea asigura ca beneficiile acesteia sunt distribuite echitabil.

Exemple:



- un produs ecologic, dar inaccesibil ca pret pentru majoritatea publicului, poate avea impact limitat;
- o companie cu practici verzi, dar cu conditii de lucru precare, nu este sustenabila social;
- o solutie digitala eficienta, dar greu de folosit de persoane cu competente digitale reduse, poate exclude;
- o afacere care foloseste imagini diverse in comunicare, dar nu implica real comunitatile respective, risca sa devina superficiala.

Pentru formator, mesajul central este: **sustenabilitatea trebuie sa fie buna si pentru planeta, si pentru oameni.**

3. Modele de business incluzive

Un model de business incluziv creeaza valoare pentru grupuri care sunt adesea excluse sau insuficient deservite si le implica in mod real ca angajati, clienti, furnizori, beneficiari, parteneri sau co-creatori.

Exemple de practici incluzive:

- angajarea sau colaborarea cu persoane din grupuri vulnerabile;
- produse adaptate pentru persoane cu dizabilitati;
- preturi diferite sau modele accesibile;
- servicii oferite in zone rurale sau comunitati cu acces redus;
- comunicare in limbaj simplu;
- implicarea clientilor in designul produsului;
- colaborarea cu furnizori mici sau locali;
- programe de formare pentru comunitate;
- canale multiple de acces, nu doar digital;
- spatii sau evenimente accesibile.

Un model incluziv nu trebuie sa fie neaparat mare sau complex. O afacere mica poate incepe printr-o schimbare simpla: sa testeze comunicarea cu persoane diferite, sa ofere optiuni de pret, sa adapteze un produs, sa colaboreze cu un furnizor local sau sa faca procesul de comanda mai accesibil.

4. Bariere de acces

Barierile sunt elemente care impiedica anumite persoane sa foloseasca, sa cumpere, sa inteleaga sau sa beneficieze de un produs sau serviciu.

Tipuri de bariere:

Bariere financiare. Pretul este prea mare sau nu exista optiuni flexibile.

Bariere geografice. Produsul sau serviciul este disponibil doar intr-o zona.

Bariere digitale. Accesul presupune competente digitale, telefon performant, internet sau conturi online.

Bariere lingvistice. Limbajul este prea tehnic, prea complex sau disponibil doar intr-o limba.

Bariere fizice. Spatiul, ambalajul sau produsul nu este accesibil pentru persoane cu mobilitate redusa sau alte nevoi.

Bariere culturale. Comunicarea nu tine cont de norme, valori sau sensibilitati.

Bariere de incredere. Publicul nu se simte reprezentat sau nu are incredere in afacere.

Bariere de timp. Programul, livrarea sau procesul sunt prea rigide.

Formatorul poate ajuta participantii sa analizeze barierele prin intrebarea: „Cine ar putea avea nevoie de produsul meu, dar nu il poate folosi sau cumpara in forma actuala?”

5. Incluziunea in echipa



Incluziunea nu se refera doar la clienti. Ea se aplica si echipei, colaboratorilor si furnizorilor. Chiar si o afacere mica poate construi un mod de lucru mai incluziv.

Aspecte de analizat:

- cum sunt alesi colaboratorii;
- cine are acces la oportunitati;
- cum sunt luate deciziile;
- cum este oferit feedbackul;
- cum sunt gestionate diferentele;
- daca oamenii se simt respectati;
- daca exista flexibilitate;
- daca sunt recunoscute contributiile;
- daca apar prejudecati sau stereotipuri;
- daca oamenii pot semnaliza probleme.

Aceasta parte se conecteaza cu Modulul 2 despre leadership si siguranta psihologica. Un lider incluziv nu inseamna doar un lider „dragut”, ci unul care creeaza conditii reale pentru participare si contributie.

6. Designul incluziv al produselor si serviciilor

Designul incluziv inseamna proiectarea produselor si serviciilor astfel incat sa poata fi folosite de cat mai multe persoane, cu nevoi si contexte diferite. Modulul original include designul incluziv al produselor si serviciilor ca tema centrala si il conecteaza cu accesul echitabil si adaptarea la nevoi diverse.

Intrebari utile pentru antreprenori:

- Produsul poate fi folosit usor?
- Instructiunile sunt clare?
- Ambalajul este usor de deschis?
- Website-ul este usor de navigat?
- Comanda poate fi facuta si altfel decat online?
- Pretul permite accesul publicului dorit?
- Exista variante pentru nevoi diferite?
- Limbajul este accesibil?
- Imaginile reprezinta publicuri diverse fara stereotipuri?
- Clientii pot oferi feedback usor?

Designul incluziv nu inseamna ca un produs trebuie sa fie perfect pentru toata lumea. Inseamna ca antreprenorul identifica bariere si incearca sa le reduca.

7. Comunitati insuficient deservite

Comunitatile insuficient deservite sunt grupuri care nu au acces adecvat la produse, servicii, informatii, resurse, oportunitati sau reprezentare. Pot fi comunitati rurale, persoane cu venituri reduse, persoane cu dizabilitati, tineri fara acces la retele, migranti, persoane varstnice, femei antreprenoare in anumite sectoare, minoritati sau alte grupuri care se confrunta cu bariere.

Implicarea acestor comunitati trebuie facuta cu respect. Nu este suficient ca o afacere sa „decida” ce au nevoie oamenii. Este necesara ascultarea si consultarea. Antreprenorii trebuie sa evite abordarea salvatoare sau folosirea comunitatilor vulnerabile doar pentru imagine.

Intrebari pentru formatori:



- A fost consultata comunitatea?
- Ce nevoi a exprimat ea?
- Cine beneficiaza?
- Cine decide?
- Exista risc de exploatare sau reprezentare superficiala?
- Ce ramane dupa interventie?

8. Tokenismul

Tokenismul apare atunci cand diversitatea este folosita doar simbolic sau decorativ, fara includere reala. De exemplu, o afacere poate include imagini cu persoane diverse in campanii, dar fara sa aiba practici reale incluzive, fara sa consulte publicurile respective sau fara sa le ofere acces real.

Formatorul trebuie sa explice ca incluziunea autentica inseamna:

- consultare reala;
- acces real;
- participare reala;
- beneficii reale;
- reprezentare respectuoasa;
- evitare a stereotipurilor;
- asumare si masurare.

9. Masurarea incluziunii

Incluziunea poate parea greu de masurat, dar afacerile mici pot folosi indicatori simpli.

Exemple de indicatori:

- numar de bariere identificate si eliminate;
- diversitatea canalelor de comunicare;
- feedback de la clienti din grupuri diferite;
- numar de persoane din grupuri insuficient deservite care acceseaza produsul;
- numar de consultari cu comunitatea;
- satisfactia clientilor;
- satisfactia echipei;
- accesibilitatea website-ului;
- procent de materiale in limbaj simplu;
- numar de produse adaptate;
- numar de colaborari cu furnizori locali sau comunitari;
- flexibilitatea optiunilor de pret sau plata.

Pentru formatori, este important ca participantii sa aleaga indicatori realisti. Nu trebuie sa masoare tot, ci sa urmareasca o imbunatatire concreta.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu Modulul 5 - 15 minute

Formatorul reia discutia despre publicul tinta:



Co-funded by
the European Union





„In modulul anterior am analizat pentru cine construim produsul si comunicarea. Acum mergem mai departe si ne intrebam: cine nu are acces, cine nu se regaseste si ce bariere poate crea afacerea noastra?”

Intrebare de pornire:

„Cine ar putea avea nevoie de produsul sau serviciul vostru, dar nu il foloseste in prezent?”

2. Mini-prezentare: diversitate, echitate, incluziune - 25 minute

Formatorul explica diferentele dintre concepte, folosind exemple simple.

3. Activitate: harta incluziunii in afacerea mea - 35 minute

Participantii analizeaza patru zone:

- echipa si colaboratori;
- produs sau serviciu;
- comunicare si canale;
- comunitate si stakeholderi.

Pentru fiecare zona, noteaza cine este inclus si cine poate fi exclus.

4. Activitate: bariere de acces - 40 minute

Participantii aleg un produs, serviciu sau proces si identifica bariere financiare, digitale, geografice, lingvistice, fizice, culturale si de incredere.

5. Pauza - 15 minute

6. Mini-prezentare: design incluziv si comunitati insuficient deservite - 25 minute

Formatorul ofera exemple de adaptari incluzive in afaceri mici.

7. Exercițiu: redesign incluziv - 45 minute

Participantii aleg o bariera si propun o imbunatatire concreta. De exemplu:

- simplificarea limbajului;
- optiune de comanda telefonica;
- pret de intrare mai mic;
- ambalaj mai usor de folosit;
- instructiuni vizuale;
- canal alternativ de comunicare;
- consultare cu un grup de clienti;
- adaptare pentru persoane cu nevoi diferite.

8. Discutie: tokenism si comunicare responsabila - 25 minute

Formatorul prezinta exemple de reprezentare superficiala si comunicare incluziva autentica. Participantii identifica riscuri in propria comunicare.

9. Plan de actiune pentru incluziune - 25 minute



Co-funded by
the European Union





Participantii formuleaza:

- o bariera prioritara;
- o actiune concreta;
- cine trebuie consultat;
- ce resurse sunt necesare;
- cum se masoara progresul.

10. Reflectie si incheiere - 10 minute

Participantii raspund:

- Ce bariera nu observasem pana acum?
- Ce pot schimba rapid?
- Pe cine trebuie sa consult?
- Cum voi sti ca am devenit mai incluziv?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Cine lipseste?

Scop: constientizarea persoanelor sau grupurilor care nu sunt incluse in prezent.

Durata: 15-20 minute.

Instructiuni: Participantii raspund individual:

- Cine foloseste produsul meu acum?
- Cine nu il foloseste, dar ar putea avea nevoie?
- Cine nu se regaseste in comunicarea mea?
- Cine nu are acces din cauza pretului, canalului, locatiei sau limbajului?

Debriefing: Formatorul subliniaza diferenta dintre public tinta si public exclus.

Activitatea 2. Harta incluziunii in afacerea mea

Scop: analiza incluziunii in patru zone ale afacerii.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza un tabel:

1. Echipa si colaboratori.
2. Produs sau serviciu.
3. Comunicare si canale.
4. Comunitate si stakeholderi.

Pentru fiecare zona noteaza:

- cine este inclus;
- cine poate fi exclus;



- ce bariera exista;
- ce se poate imbunatati.

Activitatea 3. Analiza barierelor

Scop: identificarea obstacolelor concrete de acces.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un produs, serviciu sau proces si verifica barierele:

- pret;
- locatie;
- limbaj;
- digitalizare;
- design;
- program;
- incredere;
- reprezentare;
- mobilitate;
- nivel de informatie.

Rezultat: fiecare participant identifica o bariera prioritara.

Activitatea 4. Redesign incluziv

Scop: transformarea unei bariere intr-o solutie concreta.

Durata: 45 minute.

Instructiuni: Participantii aleg o bariera si propun o modificare. Modificarea trebuie sa fie realista, testabila si conectata cu un grup concret.

Format recomandat:

„Pentru [grup/persoane], bariera principala este [bariera]. Vom testa [actiune] pentru a creste [acces/intelegere/participare], masurand prin [indicator].”

Exemplu:

„Pentru clientii mai in varsta, bariera principala este comanda exclusiv online. Vom testa o optiune de comanda telefonica timp de o luna, masurand numarul de comenzi si feedbackul primit.”

Activitatea 5. Comunicarea incluziva

Scop: identificarea riscurilor de reprezentare superficiala sau stereotipuri.

Durata: 25 minute.



Instructiuni: Participantii analizeaza un mesaj, o postare, o pagina sau o descriere de produs si raspund:

- Cine este reprezentat?
- Cine lipseste?
- Limbajul este accesibil?
- Exista stereotipuri?
- Mesajul este autentic?
- Exista dovezi pentru valorile comunicate?

Activitatea 6. Consultarea publicului

Scop: pregatirea unei actiuni de consultare reala.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un grup sau public cu care trebuie sa discute si formuleaza 5 intrebari de consultare.

Exemple:

- Ce va impiedica sa folositi acest produs?
- Ce ar face serviciul mai usor de accesat?
- Ce informatie lipseste?
- Ce v-ar face sa aveti incredere?
- Ce schimbare ar conta cel mai mult pentru voi?

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre diversitate, echitate si incluziune;
- exemple de modele de business incluzive;
- fisa „Cine lipseste?”;
- harta incluziunii in afacere;
- fisa de analiza a barierelor;
- template pentru redesign incluziv;
- exemple de comunicare incluziva si comunicare problematica;
- fisa pentru plan de consultare;
- post-it-uri;
- foi A3;
- markere;
- flipchart;
- laptop si videoproiector.

Este recomandat ca formatorul sa aleaga exemple cu grija, evitand situatiile care pot deveni prea sensibile sau stigmatizante. Exemplele trebuie folosite pentru invatare, nu pentru etichetarea unor grupuri.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de imbunatatire incluziva a afacerii**.



Co-funded by
the European Union





Fisa va include:

1. Zona analizata: echipa, produs, comunicare, acces sau comunitate.
2. Grupul sau categoria de persoane care poate fi exclusa sau insuficient deservita.
3. Bariera principala identificata.
4. Cauza posibila a barierei.
5. Actiunea propusa pentru reducerea barierei.
6. Persoanele sau stakeholderii care trebuie consultati.
7. Resurse necesare.
8. Riscuri sau limite ale actiunii.
9. Indicatori de monitorizare.
10. Termen pentru testare.
11. Ce va invata afacerea din aceasta actiune.

Aceasta tema poate fi conectata cu mentoringul si cu Modulul 7, in care participantii vor discuta mai amplu despre impact social.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce inteleg acum diferit despre incluziune?
- Cine poate fi exclus de produsul, serviciul sau comunicarea mea?
- Ce bariera am observat pentru prima data?
- Ce presupunere faceam despre accesul publicului?
- Ce grup ar trebui consultat inainte de a decide o schimbare?
- Ce actiune incluziva pot testa rapid?
- Cum pot evita tokenismul in comunicare?
- Cum se poate transforma incluziunea intr-o sursa de inovare?
- Ce indicator pot folosi pentru a urmari progresul?
- Cum se leaga incluziunea de misiunea afacerii mele?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii considera ca incluziunea nu este relevanta pentru afacerea lor

Unii pot spune ca au o afacere mica si nu au capacitatea de a lucra pe incluziune.

Recomandare: explica faptul ca incluziunea incepe cu intrebari simple: cine are acces, cine nu are, ce bariera exista, ce pot imbunatati? Nu este nevoie de politici complexe pentru a face primul pas.

Dificultatea 2. Tema devine prea morala sau defensiva

Participantii pot simti ca sunt acuzati.

Recomandare: pastreaza tonul orientat spre invatare si imbunatatire. Nu intreaba „ce faci gresit?”, ci „ce bariera putem observa si reduce?”

Dificultatea 3. Participantii confunda diversitatea cu incluziunea

Ei pot spune ca au clienti diversi, deci sunt incluzivi.

Recomandare: explica diferenta: diversitatea inseamna prezenta, incluziunea inseamna acces real, participare si beneficii echitabile.



Dificultatea 4. Solutiile propuse sunt prea generale

Formulari precum „vom fi mai incluzivi” nu sunt suficiente.

Recomandare: cere o actiune concreta: ce schimbi, pentru cine, pana cand, cum masori?

Dificultatea 5. Participantii vorbesc despre grupuri vulnerabile fara consultare

Exista riscul sa proiecteze nevoi fara sa intrebe.

Recomandare: introduce regula consultarii: nu proiectam pentru oameni fara sa ii ascultam.

Dificultatea 6. Incluziunea este folosita doar ca imagine de brand

Participantii pot fi tentati sa comunice diversitate fara schimbari reale.

Recomandare: discuta despre tokenism si cere dovezi: ce practica sustine mesajul?

Dificultatea 7. Participantii se blocheaza in costuri

Unele adaptari pot parea scumpe.

Recomandare: incepeti cu bariere cu cost redus: limbaj mai clar, canale alternative, feedback, instructiuni vizuale, flexibilitate, consultare.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Cum explic incluziunea intr-o afacere mica?

Incluziunea inseamna sa te intrebi cine poate folosi, intelege, cumpara, contribui sau beneficia de afacerea ta si cine este exclus de modul actual de functionare. Chiar si o afacere mica poate reduce bariere.

2. Care este diferenta dintre diversitate si incluziune?

Diversitatea inseamna prezenta diferentelor. Incluziunea inseamna ca oamenii au acces real, pot contribui si beneficia in mod echitabil.

3. Trebuie ca fiecare afacere sa lucreze cu grupuri vulnerabile?

Nu neaparat. Dar fiecare afacere ar trebui sa isi inteleaga barierele de acces si impactul asupra stakeholderilor. Unele vor avea o dimensiune sociala mai puternica decat altele.

4. Ce fac daca participantii nu stiu ce grupuri exclud?

Incepeti cu publicul tinta si intrebati cine lipseste. Analizati pretul, limbajul, canalul, designul, locatia si increderea. Apoi propuneti o consultare simpla.

5. Cum evitam tokenismul?

Prin conectarea comunicarii cu practici reale. Nu folosim diversitatea doar in imagini, ci consultam, implicam, adaptam si masuram.



6. Cum masuram incluziunea?

Prin indicatori simpli: bariere eliminate, feedback de la publicuri diverse, accesibilitate imbunatatita, participare, satisfactie, consultari, produse adaptate sau canale noi de acces.

7. Cum conectam incluziunea cu sustenabilitatea?

Sustenabilitatea inseamna bunastare pe termen lung pentru oameni si mediu. Daca beneficiile unei afaceri ajung doar la un grup restrans si altii sunt exclusi, sustenabilitatea este incompleta.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 6 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece incluziunea trebuie reflectata in misiunea, valorile si obiectivele afacerii, nu tratata ca activitate separata.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece incluziunea depinde de leadership, cultura organizationala, siguranta psihologica si modul in care sunt implicati oamenii.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece comunicarea incluziva trebuie sa fie autentica, respectuoasa si sustinuta de practici reale.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece produsele si serviciile pot fi proiectate astfel incat sa reduca barierele de acces si sa raspunda unor nevoi diverse.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece definirea publicului trebuie completata cu intrebarea cine nu este inclus si de ce.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece incluziunea este una dintre principalele forme prin care o afacere poate produce impact social.

Se conecteaza cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece tehnologia poate creste accesul, dar poate si exclude daca nu este gandita incluziv.

Se conecteaza cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece masurile de mediu trebuie analizate si din perspectiva impactului social: cine suporta costul schimbarii si cine beneficiaza?

Se conecteaza cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece o solutie sustenabila trebuie sa fie nu doar ecologica, ci si accesibila, echitabila si utila pentru oameni.

Se conecteaza cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece incluziunea se intersecteaza cu drepturile consumatorilor, accesibilitatea, nediscriminarea, munca decenta si responsabilitatea sociala.

Se conecteaza cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece accesibilitatea, preturile, modelele de venit si investitiile in incluziune trebuie gandite intr-un mod economic realist.

Concluzie pentru Modulul 6

Modulul despre practici de business incluzive ii ajuta pe tinerii antreprenori sa inteleaga ca sustenabilitatea nu este completa fara dimensiunea sociala. O afacere responsabila nu analizeaza doar



impactul asupra mediului, ci și modul în care oamenii pot accesa, folosi, contribui și beneficia de valoarea creată.

Pentru formatori, acest modul trebuie facilitat cu atenție, claritate și realism. Scopul nu este să culpabilizeze participanții, ci să îi ajute să observe bariere, să consulte publicuri relevante și să propună îmbunătățiri concrete. Incluziunea poate începe cu pași mici: limbaj mai clar, acces mai ușor, produse adaptate, feedback real, canale alternative, prețuri mai flexibile sau reprezentare mai autentică.

La finalul modulului, participanții ar trebui să poată identifica cel puțin o barieră de acces în propria afacere și o acțiune concretă pentru reducerea acesteia. O afacere sustenabilă nu este doar o afacere care reduce impactul negativ asupra mediului, ci una care construiește valoare în mod echitabil, respectuos și accesibil pentru oameni.



14. Modulul 7 - Impact social si scalare

A. Prezentarea generala a modulului

Al saptelea modul al programului SustainABLE abordeaza impactul social si scalarea in contextul afacerilor sustenabile. Dupa ce participantii au lucrat la strategie, leadership, branding, produs, public tinta si incluziune, acest modul introduce o intrebare de profunzime: **ce schimbare reala produce afacerea mea si cum poate aceasta schimbare sa ajunga la mai multi oameni, fara sa isi piarda sensul si calitatea?**

Impactul social se refera la schimbarile masurabile pe care o afacere, un produs, un serviciu sau o initiativa le produce in viata oamenilor, comunitatilor si mediului social in care functioneaza. In afacerile sustenabile, impactul social nu este un element decorativ, adaugat pentru imagine, ci o componenta centrala a modului in care afacerea isi intelege rolul in societate. Modulul original despre impact social si scalare defineste impactul social ca schimbari masurabile create in viata indivizilor si comunitatilor, incluzand dimensiuni economice, sociale si de mediu.

Pentru tinerii antreprenori, tema impactului social poate fi foarte motivanta, dar si dificil de operationalizat. Multi antreprenori pornesc de la dorinta de a face bine, de a raspunde unei probleme sau de a contribui la comunitate. Totusi, intentia nu este suficienta. Pentru ca impactul sa fie credibil si util, el trebuie clarificat, planificat, urmarit si comunicat responsabil.

Scalarea impactului inseamna extinderea, aprofundarea sau multiplicarea efectelor pozitive ale unei afaceri. Scalarea nu inseamna doar „crestere” in sens comercial. O afacere poate creste in vanzari, dar isi poate pierde impactul. In acelasi timp, o afacere poate ramane relativ mica, dar isi poate aprofunda impactul intr-o comunitate. Modulul original subliniaza ca, in afacerile sustenabile, scalarea nu este doar extinderea operatiunilor, ci crestere responsabila, cu mentinerea sau imbunatatirea rezultatelor pozitive livrate.

Acest modul exploreaza trei forme de scalare:

Scalarea orizontala, prin replicarea unui model in alte locuri, piete sau comunitati.

Scalarea verticala, prin influentarea politicilor, normelor, standardelor sau sistemelor.

Scalarea in profunzime, prin consolidarea impactului in comunitatile deja servite, prin relatii mai puternice, adaptare la nevoi locale si cresterea calitatii interventiei.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Ce impact social produce afacerea mea in prezent?
- Cine beneficiaza de acest impact?
- Cum pot diferentia intre activitati, rezultate imediate si schimbari reale?
- Cum pot masura impactul social fara instrumente complicate?
- Ce indicatori sunt relevanti pentru afacerea mea?
- Cum pot scala impactul fara sa pierd calitatea, valorile sau relatia cu comunitatea?
- Ce riscuri apar cand o afacere cu misiune sociala creste?
- Cum pot combina profitul si scopul social intr-un mod sustenabil?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este foarte important deoarece conecteaza antreprenoriatul cu misiunea sociala, responsabilitatea civica si dezvoltarea comunitara. In activitatea de tineret, impactul social este o tema familiara: programele pentru tineri urmaresc schimbari in



competente, atitudini, participare, încredere, implicare sau acces la oportunități. În acest modul, aceeași logică este transferată către afaceri.

Formatorul trebuie să ajute participanții să înțeleagă diferența dintre „a face activități” și „a produce impact”. De exemplu, o afacere poate organiza 10 ateliere, poate vinde 500 de produse sau poate avea 5.000 de urmăritori online. Acestea sunt rezultate sau outputs. Impactul apare atunci când aceste activități produc schimbări: oamenii economisesc bani, reduc risipa, obțin acces la energie, își îmbunătățesc sănătatea, își cresc veniturile, dobândesc competente, se simt mai incluși sau adoptă comportamente mai sustenabile.

O dificultate frecventă este că participanții pot confunda impactul cu intenția. Ei pot spune „afacerea mea ajută comunitatea” sau „produsul meu este bun pentru oameni”, fără să poată explica exact cum, pentru cine și cu ce dovezi. Formatorul trebuie să îi ajute să transforme afirmațiile generale în logica de impact:

- Care este problema?
- Cine este afectat?
- Ce face afacerea?
- Ce se schimbă pentru oameni?
- Cum stim că s-a schimbat?
- Ce rol are afacerea în această schimbare?
- Ce efecte negative neintenționate pot apărea?

Acest modul trebuie livrat cu echilibru. Pe de o parte, este important să încurajeze ambiția socială a participanților. Pe de altă parte, trebuie să evite exagerarea. Nu orice afacere mică va schimba un sistem național, dar orice afacere poate identifica un impact realist, măsurabil și relevant.

Formatorul trebuie să pună accent pe aplicabilitate. Participanții ar trebui să plece cu o primă schiță de teorie a schimbării, cu 2-3 indicatori de impact și cu o idee clară despre cum ar putea scala responsabil impactul lor.

C. Obiective de învățare

La finalul modului, participanții ar trebui să poată:

1. Să explice ce înseamnă impact social și de ce este important pentru afacerile sustenabile.
2. Să diferențieze între activități, outputs, outcomes și impact.
3. Să identifice problema socială sau comunitară la care afacerea lor contribuie direct sau indirect.
4. Să descrie beneficiarii sau stakeholderii afectați de impactul social al afacerii.
5. Să construiască o versiune simplificată a unei teorii a schimbării pentru propria afacere.
6. Să aleagă indicatori simpli și relevanți pentru măsurarea impactului social.
7. Să înțeleagă diferența dintre scalare orizontală, scalare verticală și scalare în profunzime.
8. Să identifice riscurile scalării: diluarea impactului, pierderea valorilor, suprasolicitarea resurselor, adaptarea insuficientă la contexte noi.
9. Să propună o direcție realistă de scalare a impactului propriei afaceri.
10. Să înțeleagă rolul stakeholderilor, parteneriatelor și tehnologiei în creșterea impactului social.

D. Competențe-cheie dezvoltate

Modulul dezvoltă următoarele competențe:

Competențe de analiză a impactului. Participanții învață să descrie ce schimbare produce afacerea și cum poate fi observată.



Competente de gandire cauzala. Participantii invata sa lege problema, activitatile, rezultatele si schimbarile asteptate intr-o logica coerenta.

Competente de masurare. Participantii invata sa aleaga indicatori simpli pentru impact social.

Competente de planificare strategica. Participantii conecteaza impactul social cu misiunea, obiectivele si dezvoltarea afacerii.

Competente de stakeholder engagement. Participantii inteleg rolul comunitatilor, clientilor, partenerilor, investitorilor si institutiilor in validarea si extinderea impactului.

Competente de scalare responsabila. Participantii invata ca extinderea impactului trebuie facuta fara pierderea calitatii si a misiunii.

Competente de comunicare responsabila. Participantii invata sa comunice impactul pe baza de dovezi, nu doar prin afirmatii generale.

Competente de inovare sociala. Participantii reflecteaza asupra modelelor hibride, intreprinderilor sociale, modelelor circulare, platformelor digitale si parteneriatelor ca modalitati de crestere a impactului.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Impactul social

Impactul social reprezinta schimbarea produsa in viata oamenilor, comunitatilor sau grupurilor ca urmare a activitatii unei afaceri sau initiative. Aceasta schimbare poate fi economica, sociala, educationala, culturala, de sanatate, de acces, de participare, de mediu sau de calitate a vietii.

Modulul original mentioneaza cateva forme de impact social relevante pentru afacerile sustenabile: imputernicire economica prin locuri de munca si venituri corecte, protectia mediului prin reducerea amprenteii de carbon si conservarea resurselor, respectiv bunastarea comunitatii prin acces la educatie, sanatate si servicii esentiale.

Pentru formatori, este important sa explice ca impactul social nu este acelasi lucru cu activitatea. O afacere poate face multe activitati fara sa produca schimbarea dorita. In acelasi timp, o activitate mica, bine directionata, poate produce impact relevant.

Exemplu:

Activitate: oferim ateliere de reparatii textile.

Output: 40 de persoane participa la ateliere.

Outcome: 25 de persoane invata sa repare haine si declara ca vor reduce cumparaturile impulsive.

Impact: comunitatea reduce deseurile textile si creste cultura repararii si reutilizarii.

2. Output, outcome si impact

Pentru tinerii antreprenori, diferentierea acestor termeni este foarte utila.

Outputurile sunt rezultatele imediate si usor de numarat: produse vandute, persoane participante, evenimente organizate, materiale distribuite, clienti deserviti.



Outcome-urile sunt schimbări pe termen scurt sau mediu: cunoștințe crescute, comportamente schimbate, acces îmbunătățit, venituri crescute, încredere mai mare, reducerea costurilor, creșterea satisfacției.

Impactul este schimbarea mai amplă și mai profundă: îmbunătățirea calității vieții, reducerea excluziunii, reducerea risipei, creșterea oportunităților economice, schimbare de norme sau practici.

Formatorul poate folosi o formulă simplă:

- Ce facem? = activități.
- Ce producem imediat? = outputuri.
- Ce se schimbă pentru oameni? = outcomes.
- Ce schimbare mai amplă contribuim să producem? = impact.

3. Teoria schimbării

Teoria schimbării este un instrument care ajută o organizație sau afacere să explice cum activitățile sale duc la schimbări dorite. Nu trebuie prezentată într-un mod complicat. Pentru acest program, o formă simplificată este suficientă.

Elementele de bază:

1. Problema: ce problemă socială, economică sau de mediu există?
2. Grupul afectat: cine este afectat?
3. Activitatea afacerii: ce face afacerea?
4. Outputuri: ce produce direct?
5. Outcomes: ce se schimbă pentru oameni?
6. Impact: care este schimbarea mai amplă?
7. Indicatori: cum putem observa schimbarea?
8. Ipoteze: ce presupunem că trebuie să se întâmple?
9. Riscuri: ce poate împiedica schimbarea?

Modulul original include Theory of Change printre cadrele de măsurare a impactului social și o conectează cu nevoia de aliniere la obiectivele de sustenabilitate și la nevoile stakeholderilor.

Pentru formatori, teoria schimbării este un instrument foarte bun de lucru, deoarece îi ajută pe participanți să evite afirmațiile generale și să construiască o logică clară.

4. Social Return on Investment

Social Return on Investment, sau SROI, este un cadru prin care se încearcă estimarea valorii sociale create în raport cu resursele investite. Pentru antreprenorii tineri, nu este necesară o analiză SROI completă, deoarece poate fi tehnică și consumatoare de timp. Totuși, conceptul este util pentru a înțelege că impactul social poate fi analizat în raport cu investiția, resursele și valoarea produsă.

Formatorul poate explica SROI simplu:

- Ce resurse investim?
- Ce valoare socială producem?
- Cine beneficiază?
- Cum putem estima schimbarea?
- Merita investiția în raport cu rezultatele?



De exemplu, o afacere care ofera traininguri pentru tineri vulnerabili poate investi timp, materiale si mentori. Valoarea sociala poate aparea prin cresterea sanselor de angajare, cresterea increderii, dezvoltarea competentelor si acces la retele.

5. Stakeholderii in impact social

Impactul social nu poate fi definit doar de antreprenor. El trebuie verificat cu cei afectati. Modulul original arata ca o abordare centrata pe stakeholderi presupune consultarea clientilor, angajatilor, comunitatilor si investitorilor, co-crearea solutiilor cu comunitatile afectate si comunicarea transparenta a progresului si provocarilor.

Formatorul trebuie sa insiste pe consultare. Daca o afacere spune ca ajuta o comunitate, trebuie sa discute cu acea comunitate. Daca spune ca imbunatateste conditiile clientilor, trebuie sa colecteze feedback. Daca spune ca sprijina angajatii, trebuie sa asculte experienta lor.

Intrebari utile:

- Cine decide ce inseamna impact pozitiv?
- Beneficiarii confirma ca schimbarea este relevanta?
- Exista efecte negative neintentionate?
- Cine nu este consultat?
- Ce date avem si ce presupunem?

6. Indicatorii de impact social

Indicatorii ajuta la urmarirea progresului. Ei trebuie alesi in functie de problema si de tipul de schimbare dorita.

Exemple de indicatori:

- numar de persoane care acceseaza un serviciu;
- cresterea veniturilor beneficiarilor;
- numar de locuri de munca create;
- procent de clienti din grupuri insuficient deservite;
- nivel de satisfactie al clientilor;
- nivel de satisfactie al echipei;
- numar de persoane instruite;
- schimbare in cunostinte sau comportamente;
- numar de produse reparate/refolosite;
- reducerea costurilor pentru beneficiari;
- cresterea accesului la servicii;
- feedback calitativ de la comunitate;
- numar de parteneriate locale;
- rata de retentie a clientilor;
- numar de persoane care recomanda serviciul.

Formatorul trebuie sa explice diferenta dintre indicatori cantitativi si calitativi. Uneori, o poveste de schimbare este la fel de importanta ca un numar, mai ales in afaceri mici. Totusi, povestea trebuie sustinuta de dovezi si feedback.

7. Scalarea impactului

Scalarea impactului inseamna cresterea efectului pozitiv al unei afaceri. Modulul original prezinta trei forme de scalare: scaling out, scaling up si scaling deep. Scaling out inseamna extindere catre noi piete



sau geografii; scaling up inseamna influentarea politicilor sau sistemelor; scaling deep inseamna aprofundarea impactului in comunitatile existente.

Pentru formatori, este important sa explice ca scalarea nu inseamna intotdeauna „mai mare”. Uneori, o afacere trebuie sa aprofundeze impactul inainte sa il extinda.

Scalare orizontala: replicarea unui model in alt oras, alta comunitate, alt segment de clienti sau alta piata.

Scalare verticala: influentarea regulilor, politicilor, standardelor sau comportamentelor la nivel de sector.

Scalare in profunzime: cresterea calitatii, increderii si relevantei in comunitatea deja servita.

Exemplu:

O afacere care ofera solutii de reciclare poate scala orizontal prin deschiderea in alte orase. Poate scala vertical prin contributie la politici locale de colectare. Poate scala in profunzime prin educarea comunitatii existente si cresterea ratei de participare.

8. Riscurile scalarii

Scalarea poate produce beneficii, dar si riscuri. Modulul original mentioneaza riscuri precum constrangerile de resurse, pierderea integritatii impactului, adaptarea la piete diverse si echilibrul dintre profit si scop.

Riscuri pentru tineri antreprenori:

- cresterea prea rapida;
- scaderea calitatii;
- pierderea relatiei cu comunitatea;
- diluarea valorilor;
- suprasolicitarea echipei;
- costuri mai mari decat veniturile;
- parteneriate nepotrivite;
- comunicare exagerata a impactului;
- imposibilitatea de a masura ce se intampla;
- solutie replicata fara adaptare la context.

Formatorul trebuie sa prezinte scalarea ca decizie strategica, nu ca obiectiv automat. Uneori, cea mai buna decizie este consolidarea modelului inainte de extindere.

9. Modele inovatoare pentru scalarea impactului

Modulul original prezinta mai multe modele pentru scalarea impactului social: modele hibride, intreprinderi sociale, modele de economie circulara, modele incluzive si platforme digitale pentru impact.

Pentru participantii tineri, aceste modele pot fi explicate astfel:

Modele hibride. Combina venituri comerciale cu granturi, donatii, parteneriate sau sponsorizari, pastrand o misiune sociala clara.



Intreprinderi sociale. Afaceri construite explicit pentru rezolvarea unei probleme sociale sau de mediu, reinvestind o parte semnificativa din resurse in misiune.

Modele circulare. Reduc risipa prin reutilizare, reparare, inchiriere, reciclare sau lanturi inchise de productie.

Modele incluzive. Integreaza grupuri insuficient deservite ca beneficiari, clienti, producatori, distribuitori sau angajati.

Platforme digitale. Folosesc tehnologia pentru a conecta oameni, resurse, servicii si comunitati la scara mai mare.

Aceste modele nu trebuie prezentate ca retete, ci ca surse de inspiratie.

10. Tehnologia si datele in scalarea impactului

Tehnologia poate ajuta afacerile sa ajunga la mai multi oameni, sa colecteze feedback, sa monitorizeze rezultate, sa automatizeze procese si sa comunice transparent. Modulul original mentioneaza digitalizarea, platformele online, e-commerce-ul, datele si tehnologiile emergente ca instrumente importante pentru scalarea impactului.

Totusi, formatorul trebuie sa pastreze echilibrul: tehnologia nu este impact in sine. Ea este un mijloc. O platforma digitala nu creeaza automat impact social daca nu raspunde unei nevoi reale, daca exclude persoane fara acces digital sau daca nu masoara schimbarea produsa.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza modulul cu incluziunea, publicul tinta si strategia:

„Am discutat despre cine sunt clientii, cine poate fi exclus si cum putem face afacerea mai incluziva. Acum ne intrebam ce schimbare reala produce afacerea si cum putem creste acea schimbare.”

Intrebare de pornire:

„Daca afacerea voastra ar functiona foarte bine timp de 3 ani, ce s-ar schimba in bine pentru oameni sau comunitate?”

2. Activitate de intrare in tema: activitate sau impact? - 25 minute

Formatorul ofera exemple, iar participantii decid daca sunt activitati, outputuri, outcomes sau impact.

Exemplu:

- „Am organizat 5 ateliere” = activitate/output.
- „100 de persoane au participat” = output.
- „70 de persoane au invatat sa repare produse” = outcome.
- „Comunitatea reduce deseurile si creste reutilizarea” = impact.



3. Mini-prezentare: ce este impactul social - 30 minute

Formatorul explica impactul social, diferenta dintre outputs/outcomes/impact, stakeholderii si importanta masurarii.

4. Exercițiu: problema sociala si beneficiarii - 30 minute

Participantii raspund:

- Ce problema abordez?
- Cine este afectat?
- Ce nevoie reala exista?
- Ce face afacerea mea?
- Ce se schimba pentru oameni?

5. Pauza - 15 minute

6. Teoria schimbarii simplificata - 45 minute

Participantii completeaza o schema:

Problema → Grup afectat → Activitate → Output → Outcome → Impact → Indicatori.

Formatorul lucreaza cu 1-2 exemple in plen, apoi participantii lucreaza individual sau in perechi.

7. Indicatori de impact - 25 minute

Participantii aleg 2 indicatori cantitativi si 1 indicator calitativ pentru impactul propriei afaceri.

8. Scalarea impactului - 35 minute

Formatorul explica scalare orizontala, verticala si in profunzime. Participantii aleg ce tip de scalare este cel mai potrivit pentru afacerea lor in urmatoarele 12-24 luni.

9. Riscurile scalarii - 25 minute

Participantii identifica riscuri:

- resurse insuficiente;
- pierderea calitatii;
- pierderea relatiei cu comunitatea;
- presiune financiara;
- parteneriate nepotrivite;
- comunicare exagerata.

10. Plan scurt de impact si scalare - 25 minute

Participantii formuleaza:

- impactul dorit;
- indicatorii;
- stakeholderii care trebuie implicati;
- o directie de scalare;



- un risc de gestionat.

11. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce impact pot demonstra deja?
- Ce impact doar presupun?
- Ce trebuie sa masor?
- Ce forma de scalare este realista?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Activitate, output, outcome sau impact?

Scop: clarificarea diferentelor dintre nivelurile de rezultat.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Formatorul pregateste carduri cu exemple. Participantii le plaseaza in patru categorii: activitati, outputuri, outcomes, impact.

Debriefing: Formatorul explica faptul ca impactul cere schimbare, nu doar activitate.

Activitatea 2. Problema pe care o abordez

Scop: definirea problemei sociale sau comunitare.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii raspund la intrebari:

- Ce problema exista?
- Cine este afectat?
- Cum se manifesta problema?
- Ce se intampla daca nu se intervine?
- Ce rol poate avea afacerea mea?

Atentie pentru formator: participantii trebuie sa evite probleme prea largi. „Saracia” este prea larga; „acces limitat la produse de igiena reutilizabile pentru tineri cu venituri reduse” este mai specific.

Activitatea 3. Teoria schimbarii simplificata

Scop: construirea unei logici de impact.

Durata: 45 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza schema:

Problema:

Grup

Activitate:

Output:



Co-funded by
the European Union





Outcome:

Impact:

Indicatori:

Ipoteze:

Riscuri:

Rezultat: fiecare participant are o prima schita de impact pentru propria afacere.

Activitatea 4. Indicatorii de impact

Scop: alegerea unor metode simple de masurare.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii aleg:

- 2 indicatori cantitativi;
- 1 indicator calitativ;
- o metoda de colectare a datelor;
- o frecventa de urmarire.

Exemplu:

Indicator cantitativ: numar de clienti din comunitati rurale care acceseaza serviciul.

Indicator calitativ: feedback despre utilitatea serviciului.

Metoda: chestionar scurt dupa utilizare.

Activitatea 5. Cele trei directii de scalare

Scop: intelegerea diferentelor dintre scalare orizontala, verticala si in profunzime.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii primesc trei optiuni:

- Sa ajung la mai multi oameni in alte locuri.
- Sa influentez reguli, standarde sau politici.
- Sa aprofundez impactul in comunitatea actuala.

Ei aleg cea mai potrivita directie si explica de ce.

Activitatea 6. Riscurile scalarii

Scop: prevenirea cresterii nesustenabile.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza riscurile unei scalari rapide si propun masuri preventive.

Exemple:



Risc: pierderea calitatii.

Masura: standarde minime, training, feedback regulat.

Risc: costuri prea mari.

Masura: pilot mic, parteneriat, buget gradual.

Risc: impact diluat.

Masura: indicatori clari si consultarea beneficiarilor.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre impact social si scalare;
- carduri cu exemple de activitati, outputuri, outcomes si impact;
- fisa „Problema pe care o abordez”;
- template pentru teoria schimbarii simplificata;
- lista de indicatori de impact social;
- fisa pentru plan de scalare;
- fisa de analiza a riscurilor de scalare;
- exemple de afaceri sociale, modele hibride, economie circulara si platforme digitale;
- post-it-uri;
- foi A3;
- markere;
- flipchart;
- laptop si videoproiector.

Formatorul trebuie sa pregateasca exemple simple si apropiate de afaceri mici. Exemplele mari, precum Grameen Bank, Patagonia sau TOMS, pot inspira, dar trebuie completate cu exemple locale sau usor de inteles pentru tinerii antreprenori.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de impact social si scalare** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. Problema sociala, economica, comunitara sau de mediu la care afacerea contribuie.
2. Grupul sau stakeholderii afectati.
3. Activitatile prin care afacerea intervine.
4. Outputurile imediate.
5. Outcomes asteptate pentru clienti, beneficiari, comunitate sau echipa.
6. Impactul social mai amplu la care afacerea contribuie.
7. Doua ipoteze importante care trebuie verificate.
8. Trei indicatori de impact: cel putin doi cantitativi si unul calitativ.
9. Metoda de colectare a datelor.
10. O directie posibila de scalare: orizontala, verticala sau in profunzime.
11. Trei riscuri ale scalarii.
12. O masura de protectie a integritatii impactului.
13. Un stakeholder sau partener care trebuie implicat.
14. Un pas concret pentru urmatoarele 30 de zile.

Aceasta tema poate fi discutata in mentoring si poate fi folosita ulterior in comunicarea de brand, raportare, planificare strategica si dezvoltarea parteneriatelor.



J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce schimbare reala produce afacerea mea?
- Cine beneficiaza direct?
- Cine poate fi afectat indirect?
- Ce impact pot demonstra deja?
- Ce impact doar presupun?
- Ce date trebuie sa colectez?
- Ce indicator este cel mai relevant?
- Ce risc exista daca afacerea mea creste prea repede?
- Ce forma de scalare este cea mai potrivita acum?
- Cum pot pastra integritatea impactului pe masura ce cresc?
- Ce stakeholder trebuie consultat?
- Cum pot comunica impactul fara exagerare?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii confunda activitatile cu impactul

Ei pot spune: „impactul meu este ca am vandut 1.000 de produse.”

Recomandare: intreaba ce s-a schimbat pentru oameni sau comunitate ca urmare a acestor produse. Vanzarea este output; schimbarea produsa este outcome sau impact.

Dificultatea 2. Impactul este formulat prea general

Formulari precum „ajutam planeta” sau „sprijinim comunitatea” sunt prea vagi.

Recomandare: cere specificitate: ce problema, ce grup, ce schimbare, ce indicator?

Dificultatea 3. Participantii se tem ca impactul nu este suficient de mare

Unii pot considera ca afacerea lor este prea mica pentru impact social.

Recomandare: explica faptul ca impactul poate fi local, gradual si specific. Nu orice afacere trebuie sa schimbe un sistem national.

Dificultatea 4. Indicatorii devin prea complicati

Participantii pot alege indicatori greu de masurat.

Recomandare: incepeti cu date simple: numar de persoane, feedback, costuri reduse, comportamente schimbate, acces imbunatatit, satisfactie.

Dificultatea 5. Scalarea este confundata cu cresterea vanzarilor

Cresterea vanzarilor poate ajuta, dar nu este automat scalare de impact.



Recomandare: întreaba: dacă vinzi mai mult, impactul crește proporțional? Calitatea rămâne? Beneficiarii potriviți sunt atinși?

Dificultatea 6. Participanții aleg scalarea prea devreme

Unii pot dori extindere rapidă, deși modelul nu este testat.

Recomandare: propune pilotare și consolidare. Uneori, scalarea în profunzime este mai potrivită înainte de scalarea orizontală.

Dificultatea 7. Comunicarea impactului devine exagerată

Participanții pot formula mesaje prea ambicioase pentru branding.

Recomandare: conectează cu Modulul 3. Comunicarea impactului trebuie să fie specifică, verificabilă și proporțională cu dovezile.

L. Întrebări frecvente pentru formatori

1. Cum explic impactul social simplu?

Impactul social este schimbarea pozitivă produsă în viața oamenilor sau comunităților prin activitatea unei afaceri. Nu este doar ce faci, ci ce se schimbă datorită a ceea ce faci.

2. Care este diferența dintre output și impact?

Outputul este rezultatul imediat, ușor de numărat: produse vândute, persoane participante, servicii livrate. Impactul este schimbarea mai amplă produsă: acces îmbunătățit, venituri crescute, comportamente schimbate, bunăstare mai mare.

3. Trebuie fiecare afacere să aibă impact social?

În cadrul antreprenoriatului sustenabil, fiecare afacere ar trebui să își înțeleagă impactul asupra oamenilor și comunității. Unele vor avea impact social direct, altele indirect. Important este să nu ignore această dimensiune.

4. Ce fac dacă participantul nu știe ce impact are?

Începeți cu stakeholderii și clienții. Cine folosește produsul? Ce problemă rezolvă? Ce se îmbunătățește? Ce feedback există? Dacă nu știe, prima acțiune este colectarea de feedback.

5. Este nevoie de SROI complet?

Nu. Pentru acest program este suficientă înțelegerea logică a valorii sociale create. O analiză SROI completă poate fi prea tehnică pentru afaceri mici, dar principiul este util.

6. Cum alegem indicatorii?

Pornim de la schimbarea dorită. Dacă vrem acces mai bun, măsurăm accesul. Dacă vrem venituri mai mari, măsurăm veniturile. Dacă vrem comportamente schimbate, măsurăm comportamentul sau intenția de schimbare.

7. Ce formă de scalare este cea mai bună?



Depinde de afacere. Unele pot replica modelul in alte locuri. Altele pot influenta reguli sau standarde. Altele trebuie sa aprofundeze impactul in comunitatea actuala. Nu exista o singura varianta corecta.

8. Cum evitam pierderea impactului in timpul scalarii?

Prin indicatori clari, consultarea stakeholderilor, standarde minime, training, parteneriate potrivite si decizii care protejeaza misiunea sociala.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 7 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece impactul social trebuie sa fie legat de misiunea, viziunea si obiectivele afacerii. Fara aceasta legatura, impactul poate ramane o activitate marginala.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece impactul si scalarea cer leadership, colaborare, responsabilitate si mentinerea increderii.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece impactul social poate fi comunicat ca parte a valorii brandului, dar doar daca este sustinut de dovezi.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece produsul sau serviciul este adesea principalul mecanism prin care se produce impactul.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece impactul trebuie analizat in raport cu beneficiarii, clientii si stakeholderii reali.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece incluziunea este una dintre principalele forme de impact social si o conditie pentru scalare responsabila.

Se conecteaza cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece tehnologia poate ajuta la colectarea datelor, extinderea accesului, comunicare, platforme si eficientizarea proceselor.

Se conecteaza cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece impactul social si impactul de mediu trebuie analizate impreuna. Unele solutii pot reduce emisiile si imbunatati calitatea vietii.

Se conecteaza cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece o solutie sustenabila trebuie sa aiba o logica de impact clara si un potential realist de replicare sau aprofundare.

Se conecteaza cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece scalarea poate implica conformare, standarde, politici publice sau colaborari institutionale.

Se conecteaza cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece impactul social nu poate fi mentinut fara un model economic viabil.

Concluzie pentru Modulul 7

Modulul despre impact social si scalare ii ajuta pe tinerii antreprenori sa treaca de la intentii bune la schimbari clare, observabile si masurabile. O afacere sustenabila nu trebuie doar sa declare ca produce impact, ci sa inteleaga ce problema abordeaza, cine beneficiaza, ce se schimba si cum poate urmari progresul.



Pentru formatori, acest modul este o ocazie de a lucra cu participantii pe logica profunda a afacerii lor. Teoria schimbarii, indicatorii de impact si analiza scalarii ii ajuta sa vada mai clar legatura dintre produs, public, incluziune, comunitate si dezvoltare pe termen lung.

La finalul modulului, participantii ar trebui sa aiba o prima schita de impact social, cativa indicatori relevanti si o intelegere mai realista a modului in care pot scala. Scalarea nu inseamna doar sa cresti mai repede. In antreprenoriatul sustenabil, scalarea inseamna sa cresti cu sens, cu responsabilitate si cu grija fata de oamenii si comunitatile pentru care creezi valoare.

15. MODULUL 8 - INSTRUMENTE DIGITALE SI AUTOMATIZARE

A. Prezentarea generala a modului

Al optulea modul al programului SustainABLE abordeaza instrumentele digitale si automatizarea in contextul antreprenoriatului sustenabil. Dupa ce participantii au lucrat la strategie, leadership, branding, produs, public tinta, incluziune si impact social, acest modul introduce o dimensiune practica esentiala pentru functionarea si cresterea unei afaceri moderne: **cum pot tehnologia, automatizarea si instrumentele digitale sa ajute o afacere sa devina mai eficienta, mai scalabila, mai bine organizata si mai sustenabila?**

Instrumentele digitale nu trebuie privite ca un scop in sine. Ele nu fac automat o afacere mai buna, mai responsabila sau mai sustenabila. Valoarea lor apare atunci cand sunt alese corect, integrate in procese clare si folosite pentru a reduce munca repetitiva, erorile, consumul inutil de resurse, timpul pierdut si blocajele operationale. Modulul original despre instrumente digitale si automatizare defineste aceste instrumente ca aplicatii software, procese bazate pe inteligenta artificiala si solutii cloud care ajuta la eficientizarea operatiunilor, reducerea erorilor manuale si optimizarea fluxurilor de lucru.

Pentru tinerii antreprenori, digitalizarea poate fi un avantaj major. Afacerile mici au adesea echipe reduse, bugete limitate si multe sarcini gestionate de aceeaasi persoana. Antreprenorul poate fi in acelasi timp responsabil de vanzari, comunicare, relatii cu clientii, facturare, livrare, social media, contabilitate primara si dezvoltare de produs. In aceste conditii, automatizarea unor sarcini repetitive poate elibera timp pentru activitati cu valoare mai mare: strategie, relatie cu clientii, inovare, imbunatatirea produsului sau masurarea impactului.

Modulul original include teme precum rolul transformarii digitale in business, tipuri de instrumente digitale pentru antreprenori, automatizarea si impactul asupra productivitatii, automatizarea in marketing si vanzari, instrumente de proiect si task management, automatizarea financiara si e-commerce, precum si masurarea succesului transformarii digitale.

In cadrul antreprenoriatului sustenabil, digitalizarea trebuie conectata cu eficienta si responsabilitatea. Un instrument digital poate ajuta o afacere sa reduca hartia, sa optimizeze rutele de livrare, sa urmareasca stocurile, sa previna risipa, sa raspunda mai rapid clientilor, sa monitorizeze indicatori, sa automatizeze facturarea sau sa centralizeze date despre impact. In acelasi timp, digitalizarea trebuie folosita cu atentie: nu orice automatizare imbunatatesta experienta clientului, nu orice instrument este necesar si nu orice proces trebuie automatizat.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Ce sarcini repetitive imi consuma timp inutil?
- Ce procese pot fi digitalizate sau automatizate fara a pierde calitatea relatiei cu clientul?
- Ce instrumente digitale sunt potrivite pentru etapa actuala a afacerii mele?
- Cum pot folosi digitalizarea pentru marketing, vanzari, task management, finante sau e-commerce?
- Cum evit sa folosesc prea multe instrumente si sa complic afacerea?
- Cum pot masura daca un instrument digital chiar ajuta?
- Cum pot folosi automatizarea intr-un mod etic, sigur si sustenabil?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este important deoarece digitalizarea este o tema foarte practica, dar si foarte usor de tratat superficial. Multi participanti pot fi deja familiarizati cu unele instrumente digitale: social media, Google Drive, Canva, WhatsApp Business, platforme de e-



commerce, aplicatii de facturare sau instrumente de organizare. Totusi, familiaritatea nu inseamna neaparat utilizare strategica.

Formatorul trebuie sa ajute participantii sa treaca de la intrebarea „ce aplicatie sa folosesc?” la intrebarea mai importanta: **ce problema de business incerc sa rezolv?** Un instrument digital trebuie ales in functie de proces, nu invers. Daca problema este comunicarea haotica, poate fi nevoie de reguli de comunicare si un canal clar. Daca problema este pierderea sarcinilor, poate fi nevoie de task management. Daca problema este urmarirea clientilor, poate fi nevoie de un CRM simplu. Daca problema este facturarea manuala, poate fi nevoie de automatizare financiara.

Modulul original recomanda o abordare prudenta: antreprenorii ar trebui sa inceapa cu automatizarea unei singure sarcini repetitive, sa aleaga instrumente usor de folosit, sa integreze treptat instrumentele in fluxurile existente si sa revizuiasca periodic eficienta automatizarii. Aceasta recomandare este foarte importanta pentru formatori, deoarece participantii pot fi tentati sa adopte prea multe instrumente simultan sau sa creada ca digitalizarea inseamna automat progres.

Formatorul trebuie sa pastreze modulul orientat spre aplicare. Participantii trebuie sa plece cu o harta simpla a proceselor digitale din afacerea lor, cu o lista de sarcini repetitive, cu o prioritate clara si cu un instrument sau flux pe care il pot testa imediat.

O alta responsabilitate a formatorului este sa discute limitele digitalizarii. Automatizarea trebuie sa imbunatateasca experienta clientului, nu sa o faca mai rece sau mai frustranta. Chatbotii, raspunsurile automate sau campaniile de email pot fi utile, dar daca sunt prost gandite pot reduce increderea. De asemenea, datele clientilor trebuie gestionate responsabil, iar utilizarea AI trebuie facuta cu atentie la confidentialitate, acuratete si posibile erori.

Pentru formatori, mesajul central este acesta: **digitalizarea buna nu inseamna mai multe instrumente, ci procese mai clare, mai eficiente si mai usor de masurat.**

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice rolul instrumentelor digitale si al automatizarii in cresterea eficientei, scalabilitatii si sustenabilitatii unei afaceri.
2. Sa diferentieze intre digitalizare, transformare digitala si automatizare.
3. Sa identifice principalele procese din propria afacere care pot fi imbunatatite prin instrumente digitale.
4. Sa recunoasca tipuri diferite de instrumente digitale: task management, CRM, marketing automation, e-commerce, instrumente financiare, comunicare, colaborare, analytics si AI.
5. Sa identifice sarcini repetitive care consuma timp si pot fi automatizate partial sau complet.
6. Sa aleaga un instrument digital potrivit pentru o nevoie reala a afacerii.
7. Sa proiecteze un flux simplu de automatizare pentru marketing, vanzari, comunicare, facturare sau management operational.
8. Sa inteleaga riscurile automatizarii excesive: pierderea relatiei umane, erori, dependenta de instrumente, protectia datelor si comunicarea impersonala.
9. Sa aleaga indicatori pentru masurarea succesului digitalizarii: timp economisit, costuri reduse, rata de conversie, engagement, satisfactia clientilor, reducerea erorilor sau cresterea veniturilor.
10. Sa formuleze un plan de testare a unui instrument digital in urmatoarele 30 de zile.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:



Competente digitale aplicate. Participantii invata sa identifice, aleaga si testeze instrumente digitale potrivite pentru afacerea lor.

Competente de analiza a proceselor. Participantii invata sa priveasca afacerea ca o succesiune de procese care pot fi imbunatatite.

Competente de automatizare. Participantii inteleg cum pot reduce munca repetitiva prin fluxuri simple de automatizare.

Competente de management operational. Participantii invata sa organizeze sarcini, termene, responsabilitati, clienti, comenzi sau date financiare.

Competente de marketing si vanzari digitale. Participantii inteleg cum pot folosi instrumente digitale pentru comunicare, lead generation, social media, email marketing, CRM si e-commerce.

Competente de masurare si analiza. Participantii invata sa foloseasca indicatori pentru a evalua daca digitalizarea produce valoare.

Competente de gandire critica. Participantii invata sa evite adoptarea instrumentelor doar pentru ca sunt populare si sa analizeze costurile, riscurile si limitele.

Competente de sustenabilitate organizationala. Participantii inteleg ca digitalizarea poate contribui la reducerea risipei, economisirea timpului, eficienta proceselor si scalare responsabila.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Digitalizare, transformare digitala si automatizare

Formatorul trebuie sa inceapa prin clarificarea termenilor. Participantii pot folosi aceste concepte interschimbabil, dar ele nu inseamna exact acelasi lucru.

Digitalizarea inseamna mutarea unor informatii sau procese din format fizic/manual in format digital. De exemplu, folosirea unui tabel online in locul unui caiet, trimiterea facturilor pe email sau utilizarea unui formular online.

Transformarea digitala este mai ampla. Ea inseamna integrarea tehnologiilor digitale in mai multe zone ale afacerii, astfel incat modul de lucru, relatia cu clientii si luarea deciziilor se schimba. Modulul original defineste transformarea digitala ca integrarea strategica a tehnologiilor digitale in toate ariile afacerii, schimbând modul in care aceasta opereaza, livreaza valoare si interactioneaza cu clientii.

Automatizarea inseamna folosirea tehnologiei pentru realizarea unor sarcini cu interventie umana minima. Modulul original include exemple precum automatizarea proceselor repetitive, marketing automation, customer service automation si workflow automation prin instrumente precum Zapier, HubSpot sau Trello.

Pentru antreprenorii mici, formatorul poate explica foarte simplu:

- digitalizare = mut lucrurile in digital;
- automatizare = fac tehnologia sa execute anumite sarcini repetitive;
- transformare digitala = imi regandesc modul de lucru folosind tehnologia strategic.

2. De ce sunt importante instrumentele digitale pentru antreprenori



Tinerii antreprenori se confrunta adesea cu lipsa de timp, resurse limitate, echipe mici, dificultati de scalare si procese manuale ineficiente. Modulul original mentioneaza aceste provocari si explica faptul ca instrumentele digitale pot ajuta la time management, crestere si scalabilitate, gestionarea clientilor, reducerea erorilor si eficienta operationala.

Formatorul trebuie sa conecteze digitalizarea cu probleme reale:

- antreprenorul uita sa raspunda clientilor;
- comenzile sunt tinute in mesaje diferite;
- facturile sunt facute manual;
- postari social media sunt improvizate;
- sarcinile echipei nu sunt clare;
- clientii nu sunt urmariti dupa prima interactiune;
- stocurile sunt verificate prea tarziu;
- datele despre vanzari nu sunt analizate;
- feedbackul clientilor se pierde.

Instrumentele digitale pot ajuta, dar numai daca procesul este clar.

3. Tipuri de instrumente digitale pentru antreprenori

Formatorul poate prezenta instrumentele pe categorii functionale, nu ca lista de aplicatii.

Instrumente de organizare si task management. Ajuta la planificarea sarcinilor, responsabilitatilor si termenelor. Exemple: Trello, Asana, Monday.com, ClickUp, Notion, Todoist.

Instrumente de comunicare si colaborare. Ajuta echipa sau colaboratorii sa lucreze impreuna. Exemple: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace, Zoom, WhatsApp Business.

Instrumente de CRM. Ajuta la gestionarea relatiei cu clientii, leadurilor si istoricului interactiunilor. Exemple: HubSpot CRM, Zoho CRM, Airtable, Notion, Google Sheets pentru variante simple.

Instrumente de marketing digital. Ajuta la programarea continutului, email marketing, social media si campanii. Exemple: Mailchimp, Brevo, Buffer, Meta Business Suite, Canva.

Instrumente de e-commerce. Ajuta la vanzare online, comenzi, plati, stocuri si livrari. Exemple: Shopify, WooCommerce, Etsy, Stripe, PayPal.

Instrumente financiare. Ajuta la facturare, plati, urmarirea veniturilor si cheltuielilor. Exemple: QuickBooks, Xero, FreshBooks, Wave, aplicatii locale de facturare, Stripe, PayPal.

Instrumente de analiza si date. Ajuta la intelegerea traficului, vanzarilor, comportamentului clientilor si performantei. Exemple: Google Analytics, Power BI, Looker Studio, dashboarduri simple in Sheets.

Instrumente AI. Ajuta la redactare, sinteza, generare de idei, raspunsuri initiale, analiza textelor, planificare sau suport pentru clienti. Trebuie folosite cu verificare umana.

Formatorul trebuie sa sublinieze ca alegerea instrumentului depinde de marimea afacerii, complexitate, buget, competente digitale si integrarea cu alte instrumente.

4. Automatizarea proceselor repetitive



Automatizarea este utila mai ales pentru sarcini repetitive, previzibile si cu reguli clare. Nu toate sarcinile trebuie automatizate. Sarcinile care cer empatie, negociere, decizie etica, creativitate sau relatie umana profunda trebuie tratate cu prudenta.

Procese care pot fi automatizate:

- confirmarea unei comenzi;
- trimiterea unui email de bun venit;
- programarea postarilor;
- trimiterea de remindere;
- facturarea recurenta;
- colectarea feedbackului;
- organizarea leadurilor;
- actualizarea unui tabel;
- notificari pentru termene;
- raspunsuri la intrebari frecvente;
- raportari simple;
- transfer de date intre formulare si CRM.

Modulul original recomanda ca antreprenorii sa inceapa prin automatizarea unei singure sarcini, pentru a evita supraincercarea si erorile.

5. Automatizarea in marketing si vanzari

Automatizarea marketingului si vanzarilor poate ajuta afacerile mici sa comunice mai constant si sa urmareasca mai bine relatia cu clientii. Exemple:

- programarea postarilor social media;
- emailuri automate dupa abonare;
- secvente de email pentru clienti interesati;
- follow-up dupa achizitie;
- remindere pentru cos abandonat;
- raspuns automat la cereri frecvente;
- CRM pentru leaduri;
- segmentarea clientilor;
- campanii automate pentru clienti recurenti.

Formatorul trebuie sa conecteze aceasta tema cu Modulul 3 si Modulul 5. Automatizarea nu trebuie sa trimita mesaje generice tuturor, ci mesaje relevante pentru segmente diferite. Un email automat poate fi util daca este bine scris si adaptat. Poate fi deranjant daca este impersonal, prea des sau fara valoare.

6. Project si task management

Instrumentele de project management ajuta antreprenorii sa transforme obiectivele in sarcini clare. Acest lucru este esential pentru implementarea obiectivelor de sustenabilitate.

Un obiectiv precum „reducem ambalajele” trebuie transformat in sarcini:

- cercetam alternative;
- cerem oferte;
- testam cu 10 clienti;
- calculam costuri;
- actualizam comunicarea;
- monitorizam consumul lunar;



- colectam feedback.

Un instrument simplu poate ajuta la clarificarea responsabililor, termenelor si progresului. Pentru o afacere mica, poate fi suficient un tabel partajat sau Trello. Pentru o echipa mai mare, poate fi util Asana, Monday sau ClickUp.

Formatorul trebuie sa arate ca instrumentul nu inlocuieste disciplina de lucru. Daca sarcinile nu sunt clare, niciun software nu va rezolva problema.

7. Automatizarea financiara si e-commerce

Automatizarea financiara poate reduce erorile, timpul petrecut pe operatiuni manuale si intarzierile in incasari. Modulul original despre instrumente digitale mentioneaza zona de finance si e-commerce automation, iar materialele financiare complementare subliniaza beneficii precum eficienta, acuratetea, urmarirea cash-flow-ului, plati digitale, procesare rapida, reducerea erorilor si integrarea platilor cu instrumente contabile.

Exemple:

- facturi automate;
- remindere pentru facturi neplatite;
- plati online;
- integrare intre magazin online si contabilitate;
- rapoarte de vanzari;
- urmarirea stocurilor;
- notificari pentru comenzi;
- abonamente si plati recurente.

Pentru e-commerce, automatizarea poate imbunatati experienta clientului: confirmari rapide, tracking, facturare, emailuri post-achizitie, recomandari de produse, colectare feedback.

Formatorul trebuie sa discute si riscurile: taxe ale platformelor, dependenta de furnizori digitali, probleme de date, securitate, erori de configurare sau experiente automate prea impersonale.

8. AI in afaceri mici

Instrumentele AI pot sprijini antreprenorii in redactare, brainstorming, structurarea ideilor, analiza feedbackului, raspunsuri initiale pentru clienti, sumarizarea datelor, generarea de continut sau planificarea campaniilor. Totusi, AI trebuie folosit responsabil.

Principii pentru participantii tineri:

- verifica informatiile generate;
- nu introduce date confidentiale sau sensibile fara intelegerea riscurilor;
- nu publica texte generate fara adaptare la vocea brandului;
- nu folosi AI pentru afirmatii de sustenabilitate neverificate;
- pastreaza interventia umana in relatia cu clientii;
- foloseste AI ca asistent, nu ca inlocuitor al gandirii strategice.

Aceasta discutie este importanta deoarece AI poate accelera munca, dar poate produce si erori, exagerari sau comunicare impersonala.

9. Digitalizarea si sustenabilitatea



Digitalizarea poate contribui la sustenabilitate prin:

- reducerea hartiei;
- eficientizarea proceselor;
- reducerea erorilor;
- optimizarea stocurilor;
- reducerea risipei;
- comunicare mai clara cu clientii;
- monitorizarea indicatorilor;
- acces mai bun la servicii;
- colaborare la distanta;
- reducerea unor deplasari;
- planificare mai buna.

Totusi, digitalizarea are si impact: consum energetic, echipamente, date, dependenta de platforme, excluderea persoanelor cu acces digital redus. Formatorul trebuie sa pastreze o viziune echilibrata: digitalul poate sprijini sustenabilitatea, dar nu este automat sustenabil.

10. Masurarea succesului digitalizarii

Un instrument digital trebuie evaluat. Modulul original include KPIs precum revenue growth, time efficiency, customer engagement, operational costs, customer satisfaction si lead generation/sales conversion.

Pentru participantii tineri, indicatorii pot fi:

- timp economisit pe saptamana;
- numar de erori reduce;
- timp de raspuns catre clienti;
- rata de conversie;
- numar de leaduri;
- cresterea vanzarilor;
- costuri operationale reduce;
- satisfactia clientilor;
- engagement social media;
- rata de deschidere a emailurilor;
- numar de comenzi procesate automat;
- cash-flow imbunatatit;
- sarcini finalizate la timp.

Formatorul trebuie sa recomande comparatia „inainte si dupa”. Daca un instrument nu economiseste timp, nu reduce erori, nu creste calitatea sau nu ofera date utile, trebuie regandit.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza digitalizarea cu impactul, incluziunea si scalarea:

„Am discutat despre impact si scalare. Acum analizam cum tehnologia ne poate ajuta sa lucram mai eficient, sa masuram mai bine si sa ajungem la mai multi oameni fara sa crestem haotic.”



Intrebare de pornire:

„Care este sarcina repetitiva care va consuma cel mai mult timp in afacerea voastra?”

2. Activitate de intrare in tema: Unde pierd timp? - 25 minute

Participantii listeaza sarcini repetitive din afacerea lor: mesaje, facturi, postari, comenzi, stocuri, raportari, follow-up, programari, raspunsuri la clienti.

Apoi marcheaza:

- sarcini care pot fi eliminate;
- sarcini care pot fi simplificate;
- sarcini care pot fi automatizate;
- sarcini care trebuie sa ramana umane.

3. Mini-prezentare: digitalizare, transformare digitala si automatizare - 30 minute

Formatorul explica termenii si ofera exemple din afaceri mici.

4. Harta proceselor digitale - 35 minute

Participantii deseneaza fluxul unei activitati importante: vanzare, comunicare cu clientul, livrare, facturare, postare social media, colectare feedback sau managementul comenzilor.

Pentru fiecare pas noteaza daca este manual, digital sau automatizat.

5. Pauza - 15 minute

6. Tipuri de instrumente digitale - 30 minute

Formatorul prezinta categorii de instrumente: task management, CRM, marketing, e-commerce, finante, analytics, AI. Accentul cade pe alegerea instrumentului in functie de problema.

7. Activitate: alegerea unei automatizari simple - 35 minute

Participantii aleg o sarcina repetitiva si completeaza:

- problema;
- procesul actual;
- instrument posibil;
- ce se automatizeaza;
- ce ramane uman;
- risc;
- indicator de succes.

8. Studiu de caz scurt: automatizare in marketing/vanzari/finante - 25 minute

Formatorul prezinta un exemplu de afacere mica care economiseste timp prin email automat, facturare automata sau chatbot pentru intrebari frecvente. Modulul original ofera exemple de reducere a volumului de lucru, crestere a engagementului si imbunatatire a urmaririi stocurilor prin instrumente digitale.



9. Masurarea succesului - 25 minute

Participantii aleg 2-3 indicatori pentru automatizarea propusa: timp economisit, erori reduse, raspuns mai rapid, conversii, costuri, satisfactie.

10. Plan de testare pe 30 de zile - 25 minute

Participantii formuleaza un mini-plan:

- ce instrument testez;
- pentru ce proces;
- cine il foloseste;
- cat timp;
- ce masor;
- ce decizie iau dupa test.

11. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce sarcina voi digitaliza sau automatiza prima?
- Ce trebuie sa nu automatizez?
- Ce risc trebuie gestionat?
- Cum voi sti daca instrumentul ajuta?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Unde pierd timp?

Scop: identificarea sarcinilor repetitive si consumatoare de timp.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza toate sarcinile repetitive facute saptamanal. Apoi le impart in patru categorii:

- pastrez uman;
- simplific;
- digitalizez;
- automatizez.

Debriefing: Formatorul intreaba: „Care sarcina, daca ar fi redusa cu 50%, ar elibera cel mai mult timp?”

Activitatea 2. Harta procesului actual

Scop: intelegerea procesului inainte de alegerea instrumentului.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un proces, de exemplu „primirea si livrarea unei comenzi”, si il deseneaza pas cu pas.



Pentru fiecare pas noteaza:

- cine face;
- cat dureaza;
- ce instrument foloseste;
- ce eroare apare frecvent;
- ce se poate automatiza.

Rolul formatorului: sa insiste ca nu alegem aplicatii inainte sa intelegem procesul.

Activitatea 3. Radarul instrumentelor digitale

Scop: evaluarea nivelului actual de digitalizare.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii isi dau note de la 1 la 5 pentru:

- organizarea sarcinilor;
- comunicare cu clientii;
- social media;
- vanzari online;
- facturare;
- urmarire financiara;
- colectare feedback;
- analiza datelor;
- colaborare in echipa.

Rezultat: participantii identifica zona cu cea mai mare nevoie de imbunatatire.

Activitatea 4. Automatizarea unei sarcini

Scop: proiectarea unui flux simplu de automatizare.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza formula:

„Cand se intampla [eveniment], instrumentul [X] face [actiune], iar eu verific [element].”

Exemple:

- Cand un client completeaza formularul, primeste automat email de confirmare, iar datele intra intr-un tabel.
- Cand o factura este scadenta, se trimite automat reminder.
- Cand se publica un articol, se programeaza automat o postare.
- Cand un client cumpara, primeste automat un mesaj de multumire si un chestionar scurt.

Activitatea 5. Ce ramane uman?

Scop: prevenirea automatizarii excesive.



Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii aleg procesul automatizat si raspund:

- Unde este nevoie de empatie?
- Unde este nevoie de decizie umana?
- Unde poate aparea frustrare pentru client?
- Ce mesaj automat trebuie personalizat?
- Cand trebuie sa intervenim manual?

Activitatea 6. Planul de testare pe 30 de zile

Scop: transformarea ideii intr-un experiment practic.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii formuleaza un plan scurt de test:

- instrument;
- proces;
- durata;
- indicatori;
- risc;
- criteriu de succes;
- decizie dupa test.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre digitalizare, automatizare si transformare digitala;
- fisa „Unde pierd timp?”;
- template pentru harta procesului;
- radar de autoevaluare digitala;
- lista de categorii de instrumente digitale;
- exemple de fluxuri de automatizare;
- fisa „Ce ramane uman?”;
- template pentru planul de testare pe 30 de zile;
- exemple de KPIs pentru digitalizare;
- laptop si videoproiector;
- acces la internet;
- eventual demonstratii scurte pentru 1-2 instrumente simple.

Formatorul trebuie sa evite transformarea sesiunii intr-un tutorial tehnic pentru multe aplicatii. Scopul este gandirea digitala aplicata, nu invatarea exhaustiva a unor platforme.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de digitalizare si automatizare pentru propria afacere**.



Fisa va include:

1. Procesul ales pentru imbunatatire.
2. Descrierea procesului actual, pas cu pas.
3. Problemele actuale: timp pierdut, erori, costuri, intarzieri, lipsa de date, experienta slaba pentru client.
4. Sarcinile care pot fi eliminate, simplificate, digitalizate sau automatizate.
5. Instrumentul digital propus.
6. Motivul alegerii instrumentului.
7. Ce anume se automatizeaza.
8. Ce ramane uman.
9. Riscuri posibile: date, erori, costuri, confuzie, pierderea relatiei cu clientul.
10. Indicatori de succes.
11. Plan de testare pe 30 de zile.
12. Decizia care va fi luata dupa test: pastrez, ajustez, extind sau renunt.

Aceasta tema poate fi conectata cu mentoringul si cu Modulul 12, dedicat sustenabilitatii financiare, mai ales atunci cand automatizarea vizeaza facturarea, platile, costurile, cash-flow-ul sau e-commerce-ul.

J. Intrebări de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce proces din afacerea mea consuma cel mai mult timp?
- Ce sarcina repetitiva ar trebui simplificata prima?
- Ce instrument digital folosesc deja, dar nu eficient?
- Ce proces nu ar trebui automatizat complet?
- Unde este nevoie de interactiune umana?
- Ce risc apare daca automatizez acest proces?
- Cum pot folosi digitalizarea pentru a reduce risipa sau erorile?
- Ce date pot colecta mai bine?
- Ce indicator imi arata ca automatizarea functioneaza?
- Ce voi testa in urmatoarele 30 de zile?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii vor o lista de aplicatii, nu o analiza de proces

Unii pot intreba imediat „ce tool recomanzi?”.

Recomandare: intoarce discutia la problema. Intreaba: ce proces vrei sa imbunatatesti, ce nu functioneaza, ce rezultat vrei?

Dificultatea 2. Participantii sunt copleșiti de numărul de instrumente

Piata digitala este foarte aglomerata.

Recomandare: organizeaza instrumentele pe categorii si recomanda inceperea cu un singur proces. Modulul original avertizeaza impotriva automatizarii prea multor lucruri prea repede.



Dificultatea 3. Participantii cred ca automatizarea va rezolva probleme de strategie

Automatizarea unui proces prost poate accelera haosul.

Recomandare: explica: mai intai clarificam procesul, apoi alegem instrumentul. Daca procesul este neclar, instrumentul nu ajuta.

Dificultatea 4. Participantii automatizeaza relatia cu clientul prea mult

Exista riscul ca brandul sa para rece sau impersonal.

Recomandare: foloseste activitatea „Ce ramane uman?”. Automatizarea trebuie sa sprijine relatia, nu sa o inlocuiasca.

Dificultatea 5. Participantii ignora protectia datelor

Instrumentele digitale colecteaza date despre clienti.

Recomandare: reaminteste ca datele trebuie colectate responsabil, doar cand sunt necesare, cu informare clara si acces controlat. Pentru detalii juridice, tema poate fi conectata cu Modulul 11.

Dificultatea 6. Participantii nu masoara efectul digitalizarii

Pot adopta instrumente fara sa stie daca ajuta.

Recomandare: cere minimum 2 indicatori: timp economisit, erori reduse, raspuns mai rapid, vanzari, engagement, costuri.

Dificultatea 7. Participantii nu au competente digitale egale

Nivelurile pot varia mult.

Recomandare: foloseste instrumente simple, explica pas cu pas si incurajeaza lucrul in perechi. Nu transforma sesiunea intr-o competitie de abilitati tehnice.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Care este diferenta dintre digitalizare si automatizare?

Digitalizarea inseamna mutarea unui proces sau a unor informatii in format digital. Automatizarea inseamna ca tehnologia executa o sarcina cu interventie umana minima.

2. Cum alegem primul proces de automatizat?

Alegem un proces repetitiv, clar, care consuma timp, produce erori sau afecteaza clientii. Nu incepem cu cel mai complex proces.

3. Ce fac daca participantii nu au buget pentru instrumente platite?

Se pot folosi versiuni gratuite, Google Sheets, Trello, Notion, formulare online, Meta Business Suite sau instrumente incluse in platformele deja folosite. Important este procesul, nu instrumentul scump.





4. Este AI necesar pentru toate afacerile?

Nu. AI poate ajuta, dar nu este obligatoriu. Uneori, o automatizare simpla sau un tabel bine structurat este mai util decat un instrument AI avansat.

5. Cum evitam automatizarea excesiva?

Intrebam ce valoare aduce automatizarea si ce trebuie sa ramana uman. Relatiile, empatia, deciziile etice si comunicarea sensibila trebuie tratate cu atentie.

6. Cum masuram daca un tool functioneaza?

Comparam situatia inainte si dupa: timp economisit, erori, costuri, raspunsuri, vanzari, satisfactie clienti, sarcini finalizate sau date colectate.

7. Ce facem daca un participant foloseste deja multe instrumente?

Il ajutam sa simplifice. Prea multe instrumente pot crea confuzie. Se analizeaza ce instrumente sunt utile, care se suprapun si ce poate fi eliminat.

8. Cum conectam digitalizarea cu sustenabilitatea?

Prin eficienta, reducerea risipei, reducerea hartiei, monitorizarea indicatorilor, optimizarea stocurilor, reducerea erorilor, acces mai bun si scalare responsabila. Dar discutam si limitele digitale: consum energetic, acces, date si dependenta de platforme.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 8 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece instrumentele digitale trebuie alese in functie de obiectivele strategice ale afacerii, nu doar pentru ca sunt populare.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece digitalizarea schimba modul de lucru, comunicarea, responsabilitatile si colaborarea. Fara leadership, instrumentele pot crea confuzie.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece marketing automation, CRM, social media scheduling si e-commerce pot sprijini comunicarea si vanzarile.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece instrumentele digitale pot ajuta la testare, colectarea feedbackului, gestionarea stocurilor si reducerea risipei.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece datele digitale pot ajuta la intelegerea comportamentului clientilor, segmentare si adaptarea mesajelor.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece tehnologia poate creste accesul, dar poate si exclude daca nu este accesibila sau usor de folosit.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece instrumentele digitale pot sprijini masurarea impactului, raportarea, extinderea accesului si coordonarea parteneriatelor.

Se conecteaza cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece digitalizarea poate ajuta la monitorizarea consumurilor, transportului, stocurilor si datelor de impact.



Se conectează cu **Modulul 10 - Construirea soluțiilor sustenabile**, deoarece soluțiile sustenabile au nevoie adesea de tehnologie pentru testare, scalare, comunicare și monitorizare.

Se conectează cu **Modulul 11 - Cadrul legal și reglementările europene**, deoarece digitalizarea implică protecția datelor, transparența, responsabilitate și uneori cerințe de conformare.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiară**, deoarece automatizarea financiară, platile digitale și e-commerce-ul pot îmbunătăți cash-flow-ul, acuratețea și deciziile financiare.

Concluzie pentru Modulul 8

Modulul despre instrumente digitale și automatizare îi ajută pe tinerii antreprenori să înțeleagă cum pot folosi tehnologia pentru a lucra mai eficient, mai organizat și mai scalabil. Digitalizarea nu trebuie înțeleasă ca adoptare haotică de aplicații, ci ca proces strategic de îmbunătățire a afacerii.

Pentru formatori, acest modul trebuie să rămână practic și echilibrat. Participanții trebuie să învețe să pornească de la problema, să analizeze procesul, să aleagă un instrument potrivit, să testeze la scară mică și să măsoare rezultatele. La fel de important, trebuie să înțeleagă ce nu trebuie automatizat complet și unde relația umană rămâne esențială.

La finalul modulului, fiecare participant ar trebui să aibă o sarcină sau un proces concret pe care îl poate digitaliza sau automatiza în următoarele 30 de zile, împreună cu indicatori simpli de succes. O afacere sustenabilă nu este doar o afacere cu valori bune, ci și una capabilă să folosească inteligent resursele, timpul, datele și tehnologia pentru a crea valoare pe termen lung.



16. MODULUL 9 - AMPRENTA ECOLOGICA SI AMPRENTA DE CARBON A UNEI AFACERI

A. Prezentarea generala a modului

Al noualea modul al programului SustainABLE abordeaza amprenta ecologica si amprenta de carbon a unei afaceri. Dupa ce participantii au lucrat la strategie, leadership, branding, produs, public tinta, incluziune, impact social si digitalizare, acest modul introduce una dintre cele mai importante dimensiuni ale sustenabilitatii de mediu: **intelegerea, masurarea si reducerea impactului climatic si ecologic al activitatilor economice.**

In cadrul acestui modul, accentul principal cade pe amprenta de carbon, deoarece aceasta ofera o metoda concreta prin care o afacere poate intelege contributia sa la emisiile de gaze cu efect de sera. Modulul original este construit in jurul ideii de transformare a unei afaceri intr-una neutra din punct de vedere al emisiilor de carbon si include teme precum definitia amprentei de carbon, importanta acesteia, emisiile care trebuie incluse, integrarea amprentei de carbon in strategia companiei, reducerea emisiilor GHG, decarbonizarea, metricele de calcul si actiunile necesare pentru atingerea neutralitatii.

Pentru tinerii antreprenori, aceasta tema poate parea tehnica sau rezervata companiilor mari. In realitate, orice afacere, indiferent de dimensiune, are un impact asupra mediului. Acest impact poate proveni din consumul de energie, transport, aprovizionare, materiale, ambalaje, deseuri, echipamente, deplasari, procese digitale, productie sau modul in care clientii folosesc produsul. Chiar si o afacere de servicii are o amprenta: birouri, echipamente IT, consum de energie, mobilitate, platforme digitale, materiale de comunicare sau evenimente.

Modulul original explica faptul ca amprenta de carbon corporativa reprezinta totalul emisiilor de gaze cu efect de sera generate direct sau indirect de activitatile unei companii. Calcularea acesteia este prezentata ca un prim pas catre neutralitatea climatica, deoarece ofera claritate asupra zonelor in care apar cele mai mari emisii si asupra oportunitatilor de reducere.

Acest modul nu are scopul de a transforma participantii in experti tehnici in calculul emisiilor. Scopul sau este sa ii ajute sa inteleaga logica de baza: pentru a reduce impactul, trebuie mai intai sa il observi, sa il estimezi si sa identifici zonele prioritare. O afacere mica poate incepe cu pasi simpli: analiza facturilor de energie, numararea ambalajelor, urmarirea transportului, reducerea deeurilor, schimbarea unor furnizori, optimizarea livrarilor, digitalizarea unor documente sau alegerea unor materiale cu impact mai mic.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Ce inseamna amprenta de carbon a unei afaceri?
- Care sunt principalele surse de emisii in activitatea mea?
- Ce diferenta exista intre emisii directe si indirecte?
- Ce date pot colecta usor pentru a intelege impactul?
- Ce masuri pot lua pentru reducerea consumului de energie, transportului, ambalajelor sau deeurilor?
- Cum pot integra reducerea amprentei de carbon in strategia afacerii?
- Ce inseamna decarbonizare si neutralitate climatica?
- Cum comunic responsabil progresul fara exagerari sau greenwashing?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este important deoarece introduce o tema esentiala, dar potential intimidanta. Amprenta de carbon, emisiile GHG, decarbonizarea sau neutralitatea climatica pot parea concepte tehnice, iar participantii pot considera ca nu au date, timp sau resurse



pentru a lucra cu ele. Rolul formatorului este sa simplifice fara a banaliza si sa transforme tema intr-un proces aplicabil.

Formatorul trebuie sa porneasca de la realitatea afacerilor mici. Nu toti participantii vor putea realiza un calcul complet al amprente de carbon. Totusi, toti pot identifica surse de impact, pot colecta date de baza si pot stabili un plan de reducere. Pentru acest manual, abordarea recomandata este una progresiva:

1. Intelegem ce este amprenta de carbon.
2. Identificam sursele principale de emisii.
3. Colectam date simple.
4. Alegem zone prioritare.
5. Formulam masuri de reducere.
6. Stabilim indicatori.
7. Revizuim progresul.
8. Comunicarea se face cu prudenta si dovezi.

Un risc important este ca modulul sa devina o prezentare despre schimbari climatice, fara legatura suficienta cu afacerile participantilor. Formatorul trebuie sa evite acest lucru. Schimbarile climatice pot fi explicate pe scurt, dar centrul sesiunii trebuie sa ramana afacerea: unde apar emisiile, ce poate schimba antreprenorul si cum poate urmari progresul.

Un alt risc este ca participantii sa se blocheze in ideea de neutralitate climatica. Neutralitatea este un obiectiv pe termen lung, care presupune mai intai reducerea emisiilor si abia apoi, acolo unde este cazul, compensare responsabila. Formatorul trebuie sa evite mesajul simplist „calculezi si compensezi”. In spiritul programului, prioritatea trebuie sa fie reducerea reala a impactului.

Acest modul se leaga foarte strans de Modulele 4 si 10. Modulul 4 a analizat produsul si ciclul sau de viata. Modulul 9 analizeaza amprenta de carbon si sursele de emisii. Modulul 10 va transforma aceste informatii in solutii sustenabile mai structurate. De asemenea, se leaga de Modulul 3, deoarece orice comunicare despre carbon trebuie sa fie clara, prudenta si sustinuta de date, pentru a evita greenwashingul.

Pentru formatori, mesajul central este acesta: **nu putem cere participantilor perfectiune climatica, dar ii putem ajuta sa faca vizibil impactul si sa inceapa reducerea lui prin pasi masurabili.**

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice ce este amprenta de carbon a unei afaceri si de ce este relevanta pentru antreprenoriatul sustenabil.
2. Sa inteleaga, la nivel de baza, ce sunt gazele cu efect de sera si de ce contribuie la schimbarile climatice.
3. Sa diferentieze intre emisii directe si emisii indirecte.
4. Sa identifice principalele surse de emisii din propria afacere: energie, transport, materiale, productie, ambalaje, deseuri, echipamente, servicii digitale sau lant de aprovizionare.
5. Sa colecteze date simple care pot sprijini estimarea impactului: facturi, kilometri parcursi, consum de combustibil, numar de livrari, cantitate de ambalaje, deseuri, consumuri sau achizitii.
6. Sa realizeze o harta simplificata a amprente de carbon pentru propria afacere.
7. Sa propuna masuri concrete pentru reducerea emisiilor si consumurilor.
8. Sa inteleaga ce inseamna decarbonizare si de ce reducerea emisiilor trebuie prioritizata inaintea compensarii.



9. Sa aleaga indicatori simpli pentru monitorizarea progresului: consum de energie, combustibil, kilometri, ambalaje, deseuri, procent de energie regenerabila, furnizori locali sau emisii estimate.
10. Sa formuleze un plan scurt de reducere a amprentei de carbon pentru urmatoarele 30-90 de zile.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de intelegere climatica de baza. Participantii inteleg legatura dintre activitatile economice, emisiile GHG si schimbarile climatice.

Competente de analiza a impactului de mediu. Participantii invata sa identifice sursele de impact din propria afacere.

Competente de colectare a datelor. Participantii invata ce date pot colecta simplu pentru a intelege consumurile si emisiile.

Competente de prioritizare. Participantii invata sa identifice zonele cu impact ridicat si sa aleaga masuri realiste.

Competente de planificare a reducerii emisiilor. Participantii formuleaza actiuni concrete, termene si indicatori.

Competente de comunicare responsabila. Participantii invata sa evite afirmatiile exagerate despre neutralitate sau sustenabilitate.

Competente de gandire sistemica. Participantii inteleg ca emisiile apar nu doar in interiorul afacerii, ci si in furnizori, transport, utilizarea produsului si finalul de viata.

Competente de sustenabilitate operationala. Participantii conecteaza reducerea impactului cu eficienta, costuri mai mici, inovare si rezilienta.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Amprenta de carbon

Amprenta de carbon a unei afaceri reprezinta totalul emisiilor de gaze cu efect de sera generate direct sau indirect de activitatile acesteia. Modulul original foloseste conceptul de Corporate Carbon Footprint si il prezinta ca metoda prin care companiile pot identifica zonele cu emisii ridicate si oportunitatile de reducere.

Pentru formatori, explicatia trebuie sa fie clara:

Amprenta de carbon arata cat contribuie activitatea unei afaceri la emisiile care incalzesc atmosfera.

Ea poate include:

- energia folosita;
- combustibilul consumat;
- transportul produselor;
- deplasarile echipei;



- materialele cumparate;
- ambalajele;
- deseurile;
- procesele de productie;
- utilizarea produsului de catre client;
- serviciile digitale;
- furnizorii si lantul de aprovizionare.

Nu toate afacerile pot calcula totul de la inceput. Dar toate pot incepe prin identificarea celor mai probabile surse.

2. Gazele cu efect de sera

Gazele cu efect de sera sunt gaze care retin caldura in atmosfera. Modulul original explica efectul de sera prin imaginea unui strat de izolatie care impiedica o parte din caldura sa se intoarca in spatiu, iar cresterea concentratiei acestor gaze amplifica incalzirea globala.

Pentru participanti, nu este necesar sa intre in detalii stiintifice avansate. Este suficient sa inteleaga ca principalele gaze relevante pentru activitatile economice includ:

- dioxid de carbon, asociat frecvent cu arderea combustibililor fosili;
- metan, asociat cu agricultura, deseuri si unele procese industriale;
- protoxid de azot, asociat cu agricultura si procese industriale;
- gaze fluorurate, folosite in unele echipamente si sisteme de racire.

In comunicarea obisnuita, multe emisii sunt exprimate in CO2 echivalent, pentru a compara efectul diferitelor gaze intr-o unitate comuna.

3. Emisii directe si indirecte

Formatorul poate explica diferenta astfel:

Emisiile directe sunt generate de surse controlate de afacere. De exemplu, combustibil ars in masina companiei, centrala proprie, echipamente sau procese controlate direct.

Emisiile indirecte sunt generate de activitati care sustin afacerea, dar apar in afara controlului direct. De exemplu, energia electrica cumparata, transportul furnizorilor, producerea materialelor cumparate, livrarile externalizate, utilizarea produsului sau gestionarea deseurilor.

In standardele internationale, se folosesc adesea categoriile Scope 1, Scope 2 si Scope 3. Pentru acest manual, ele pot fi explicate simplificat:

Scope 1: emisii directe din surse proprii sau controlate.

Scope 2: emisii indirecte din energia cumparata.

Scope 3: alte emisii indirecte din lantul valoric: furnizori, transport, produse, deseuri, utilizare, deplasari.

Pentru o afacere mica, nu este necesar ca participantii sa faca o raportare tehnica pe scope-uri, dar este util sa inteleaga ca impactul nu se limiteaza la ce se intampla in propriul birou sau atelier.

4. Amprenta ecologica



Amprenta ecologica este un concept mai larg decat amprenta de carbon. Ea se refera la presiunea generala exercitata asupra resurselor naturale si ecosistemelor. Poate include consum de teren, apa, materiale, energie, biodiversitate, deseuri si emisii.

In acest modul, amprenta de carbon este folosita ca instrument central, dar formatorul poate introduce amprenta ecologica pentru a arata ca impactul asupra mediului nu se reduce doar la carbon. De exemplu, o solutie poate reduce emisiile, dar poate creste consumul de apa sau presiunea asupra unor materiale rare. De aceea, antreprenorii trebuie sa gandeasca holistic.

5. Surse comune de emisii intr-o afacere mica

Participantii trebuie ajutati sa identifice sursele de emisii din propria afacere. Exemple:

Energie: electricitate, incalzire, racire, iluminat, echipamente.

Transport: livrari, deplasari ale echipei, transport de marfa, naveta, curieri.

Materiale: materii prime, consumabile, ambalaje, textile, plastic, metal, hartie.

Productie: procese care consuma energie, apa sau genereaza deseuri.

Deseuri: produse aruncate, ambalaje, resturi de productie, deseuri alimentare.

Servicii digitale: servere, cloud, echipamente IT, comunicare online.

Evenimente si activitati promotionale: materiale tiparite, transport, catering, energie.

Lant de aprovizionare: furnizori, distante, practici de productie, ambalare.

Formatorul trebuie sa insiste ca nu toate sursele sunt la fel de importante pentru fiecare afacere. O cafenea, un magazin online, un atelier textil si o firma de consultanta vor avea profiluri diferite.

6. Decarbonizarea

Decarbonizarea inseamna reducerea emisiilor de carbon si a dependentei de surse cu emisii ridicate. Modulul original include decarbonizarea ca tema centrala in integrarea amprentei de carbon in strategia companiei.

Pentru antreprenori mici, decarbonizarea poate insemna:

- reducerea consumului de energie;
- trecerea la energie regenerabila, acolo unde este posibil;
- optimizarea transportului;
- reducerea livrarilor inutile;
- alegerea furnizorilor locali sau cu impact mai mic;
- reducerea ambalajelor;
- schimbarea materialelor;
- reducerea risipei;
- extinderea duratei de viata a produsului;
- digitalizarea documentelor;
- reparare, reutilizare si modele circulare.

Formatorul trebuie sa prezinte decarbonizarea ca proces gradual, nu ca schimbare instantanee.



7. Neutralitatea climatică

Neutralitatea climatică sau neutralitatea de carbon înseamnă ca emisiile generate sunt reduse cât mai mult posibil, iar emisiile rămase sunt compensate prin mecanisme credibile de absorbție sau reducere în altă parte. Modulul original tratează neutralitatea ca obiectiv de sustenabilitate pe termen lung.

Pentru formatori, este important să clarifice ordinea corectă:

1. Măsoară sau estimează.
2. Reduci.
3. Reduci din nou.
4. Abia apoi compensezi ce nu poate fi evitat, folosind mecanisme credibile.

Participanții trebuie avertizați că afirmațiile de tip „suntem carbon neutral” pot fi riscante dacă nu există calcule, standarde și dovezi solide. Pentru afaceri mici, este mai prudent să comunice progresul concret:

- „am redus consumul de energie cu 12%”;
- „am eliminat ambalajele de unică folosință pentru X produs”;
- „am optimizat livrările și am redus kilometrii parcurși”;
- „am început colectarea datelor despre consumurile noastre”.

8. Date necesare pentru un calcul simplificat

Un calcul complet poate fi complex, dar participanții pot începe cu date simple:

- facturi de energie;
- consum de gaz sau combustibil;
- kilometri parcurși pentru livrări;
- număr de livrări;
- greutatea materialelor cumparate;
- număr de ambalaje;
- cantitate de deșuri;
- număr de deplasări;
- transport folosit;
- consum de apă;
- volume de producție;
- furnizori principali și distanțe;
- echipamente folosite;
- cantități vândute.

Formatorul trebuie să explice că datele imperfecte sunt un început. Prima etapă poate fi crearea obiceiului de colectare a datelor.

9. Măsură de reducere a amprentei de carbon

Măsurile pot fi grupate pe zone.

Energie:

- iluminat eficient;
- echipamente eficiente;
- oprirea echipamentelor nefolosite;
- optimizarea încălzirii/răcirii;



- energie regenerabila, unde este posibil;
- monitorizarea consumului.

Transport:

- gruparea livrarilor;
- rute optimizate;
- furnizori mai apropiati;
- transport public;
- biciclete cargo, unde este posibil;
- car-sharing;
- reducerea deplasarilor inutile.

Materiale si ambalaje:

- reducerea cantitatii;
- materiale reciclate sau reciclabile;
- ambalaje reutilizabile;
- design mai compact;
- furnizori locali;
- eliminarea materialelor inutile.

Deseuri:

- colectare separata;
- prevenirea risipei;
- reutilizare;
- donare;
- compostare, unde este cazul;
- reparare;
- colaborare cu alti actori pentru valorificarea resturilor.

Procese digitale si birou:

- documente digitale;
- reducerea printurilor;
- echipamente eficiente;
- curatarea si organizarea fisierelor;
- platforme eficiente;
- lucru remote cand reduce deplasarile reale.

10. Comunicarea progresului

Comunicarea despre carbon trebuie sa fie prudenta. Participantii trebuie sa evite afirmatiile absolute daca nu au date solide. Aceasta tema se leaga de Modulul 3, unde s-a discutat greenwashingul.

Formulari mai sigure:

- „am inceput masurarea”;
- „am identificat principalele surse de impact”;
- „am redus consumul X cu Y%”;
- „testam o alternativa”;
- „urmatorul pas este...”;
- „nu am rezolvat inca..., dar lucram la...”.



Co-funded by
the European Union





Formulari riscante:

- „zero impact”;
- „100% verde”;
- „carbon neutral” fara certificare;
- „salvam planeta”;
- „produs fara emisii” daca lantul complet nu este analizat.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza modulul cu produsul, impactul si digitalizarea:

„Am discutat despre produs, impact si instrumente digitale. Acum analizam impactul de mediu printr-o lentila concreta: consumuri, emisii si zone in care afacerea poate reduce amprenta de carbon.”

Intrebare de pornire:

„Unde credeti ca apare cel mai mare impact de mediu in afacerea voastra?”

2. Activitate de intrare in tema: Sursele mele de impact - 25 minute

Participantii noteaza toate sursele posibile de impact din afacerea lor: energie, transport, materiale, ambalaje, deseuri, furnizori, digital, evenimente.

Apoi le marcheaza:

- impact probabil ridicat;
- impact mediu;
- impact redus;
- necunoscut / trebuie verificat.

3. Mini-prezentare: amprenta de carbon si GHG - 30 minute

Formatorul explica amprenta de carbon, gazele cu efect de sera, emisii directe si indirecte, Scope 1-2-3 simplificat.

4. Harta simplificata a amprentei de carbon - 40 minute

Participantii lucreaza pe propria afacere si completeaza o harta:

- ce consumam;
- ce cumparam;
- cum transportam;
- ce producem;
- ce aruncam;
- ce folosesc clientii;
- ce nu stim inca.

5. Pauza - 15 minute



6. Colectarea datelor de baza - 30 minute

Formatorul prezinta tipuri de date usor de colectat. Participantii aleg 5 date pe care le pot colecta in urmatoarele 30 de zile.

Exemple:

- factura de energie;
- km parcursi;
- litri combustibil;
- numar ambalaje;
- cantitate deseuri;
- numar livrari;
- furnizori principali.

7. Masuri de reducere - 40 minute

Participantii lucreaza in grupuri mici. Pentru fiecare zona de impact, propun masuri de reducere. Apoi aleg trei masuri prioritare folosind criteriile:

- impact;
- cost;
- usurinta;
- timp;
- acceptare de catre clienti/echipa.

8. Plan de reducere pe 90 de zile - 35 minute

Fiecare participant construiește un mini-plan:

- sursa principala de emisii/impact;
- actiune;
- resurse;
- termen;
- indicator;
- risc;
- mod de comunicare.

9. Comunicarea responsabila a progresului - 20 minute

Formatorul prezinta exemple de mesaje bune si mesaje riscante. Participantii reformuleaza un mesaj despre reducerea impactului.

10. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce sursa de impact am subestimat?
- Ce date imi lipsesc?
- Ce reducere pot incepe imediat?
- Ce nu ar trebui sa comunic pana nu am dovezi?



G. Metode si activitati

Activitatea 1. Sursele mele de impact

Scop: identificarea rapida a zonelor relevante.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza toate activitatile care pot genera impact de mediu. Apoi marcheaza zonele prioritare.

Rolul formatorului: sa ajute participantii sa nu se limiteze la deseuri sau reciclare. Impactul poate aparea in energie, transport, materiale, furnizori si utilizarea produsului.

Activitatea 2. Harta amprentei de carbon

Scop: vizualizarea surselor de emisii ale afacerii.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza o harta cu urmatoarele zone:

- energie;
- transport;
- materiale;
- ambalaje;
- productie;
- deseuri;
- furnizori;
- utilizarea produsului;
- digital;
- alte activitati.

Pentru fiecare zona noteaza:

- ce stiu;
- ce nu stiu;
- ce date pot colecta;
- ce actiune ar putea reduce impactul.

Activitatea 3. Datele pe care le pot colecta

Scop: transformarea temei intr-un proces masurabil.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii aleg minimum 5 date pe care le pot colecta in urmatoarele 30 de zile.

Exemplu:

- kWh consumati lunar;



- km livrari;
- numar ambalaje;
- kg deseuri;
- numar deplasari;
- litri combustibil.

Debriefing: Formatorul subliniaza ca fara date, reducerea ramane intuitiva.

Activitatea 4. Matricea masurilor de reducere

Scop: prioritizarea actiunilor.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza masuri posibile si le analizeaza pe doua axe:

- impact potential;
- fezabilitate.

Prioritatea este data de actiunile cu impact ridicat si fezabilitate mare.

Exemple:

- reducerea ambalajelor inutile;
- gruparea livrarilor;
- schimbarea becurilor;
- monitorizarea consumului;
- furnizor local;
- eliminarea printurilor;
- reparare in loc de inlocuire;
- colectare separata.

Activitatea 5. Planul de reducere pe 90 de zile

Scop: trecerea de la analiza la actiune.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza:

„In urmatoarele 90 de zile, vom reduce [sursa de impact] prin [actiune], masurand [indicator], cu sprijinul [persoane/resurse], comunicand progresul prin [canal].”

Activitatea 6. Mesaj responsabil despre carbon

Scop: prevenirea greenwashingului.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii reformuleaza mesaje riscante.



Exemplu:

Mesaj riscant: „Suntem carbon neutral.”

Mesaj mai prudent: „Am inceput sa masuram principalele surse de emisii si testam doua masuri de reducere: optimizarea livrarilor si reducerea ambalajelor.”

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre amprenta de carbon, GHG, emisii directe si indirecte;
- schema simplificata Scope 1, Scope 2, Scope 3;
- fisa „Sursele mele de impact”;
- harta amprentei de carbon;
- fisa pentru colectarea datelor;
- matrice impact - fezabilitate pentru masuri de reducere;
- template pentru planul de reducere pe 90 de zile;
- exemple de mesaje responsabile si mesaje riscante;
- calculator simplu sau model de tabel pentru consumuri;
- post-it-uri;
- foi A3;
- markere;
- flipchart;
- laptop si videoproiector.

Daca este posibil, formatorul poate pregati un exemplu simplu de afacere fictiva: cafenea, magazin online, atelier textil sau firma de servicii. Exemplul ajuta participantii sa inteleaga cum se transforma datele in actiuni.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de analiza si reducere a amprentei de carbon** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. Descrierea pe scurt a afacerii si a activitatilor principale.
2. Harta surselor de emisii si impact: energie, transport, materiale, ambalaje, deseuri, furnizori, digital, utilizarea produsului.
3. Cele trei zone cu impact probabil cel mai ridicat.
4. Datele disponibile in prezent.
5. Datele care trebuie colectate in urmatoarele 30 de zile.
6. Trei masuri posibile de reducere.
7. O masura prioritara pentru urmatoarele 90 de zile.
8. Indicatorul principal de monitorizare.
9. Resurse necesare.
10. Riscuri sau bariere.
11. Stakeholderi implicati: echipa, furnizori, clienti, parteneri.
12. O formulare prudenta pentru comunicarea progresului.
13. Urmatorul pas concret.

Aceasta tema va fi folosita in mentoring si va fi conectata cu Modulul 10, unde participantii vor construi solutii sustenabile mai largi pe baza problemelor identificate.



J. Intrebări de reflecție

La finalul modulului, formatorul poate folosi următoarele întrebări:

- Ce am înțeles nou despre impactul de mediu al afacerii mele?
- Care este cea mai probabilă sursă de emisii?
- Ce sursă de impact am ignorat până acum?
- Ce date am deja?
- Ce date trebuie să încep să colectez?
- Ce acțiune de reducere este cea mai realistă?
- Ce acțiune ar avea impact mare, dar necesită mai multe resurse?
- Cum pot implica furnizorii sau clienții?
- Ce pot comunica deja?
- Ce nu ar trebui să comunic până nu am dovezi?
- Cum se leagă reducerea amprentei de carbon de strategia afacerii mele?

K. Dificultăți posibile și recomandări pentru formator

Dificultatea 1. Participanții consideră tema prea tehnică

Termeni precum GHG, Scope 1, Scope 2, Scope 3 sau carbon footprint pot părea intimidanți.

Recomandare: folosește explicații simple și exemple. Scopul nu este raportarea tehnică, ci înțelegerea surselor de impact și alegerea primelor măsuri.

Dificultatea 2. Participanții nu au date

Mulți antreprenori mici nu măsoară consumul, transportul, ambalajele sau deșeurile.

Recomandare: prima acțiune este colectarea datelor. Nu este o problemă să nu aibă date la început; devine o problemă dacă nu încep să le colecteze.

Dificultatea 3. Participanții se concentrează doar pe reciclare

Reciclarea este importantă, dar nu acoperă tot impactul.

Recomandare: lărgeste analiza către energie, transport, materiale, furnizori, produs și utilizare.

Dificultatea 4. Participanții vor să compenseze înainte să reducă

Compensarea poate părea o soluție rapidă.

Recomandare: clarifică ordinea: măsurare, reducere, reducere suplimentară, apoi compensare credibilă pentru ce rămâne.

Dificultatea 5. Participanții formulează obiective nerealiste

De exemplu, „vom deveni carbon neutral în 3 luni”.

Recomandare: încurajează obiective concrete și realiste: reducere consum, reducere ambalaje, optimizare transport, colectare date.

Dificultatea 6. Participanții se tem de costuri



Co-funded by
the European Union





Unele masuri pot necesita investitii.

Recomandare: incepeti cu actiuni low-cost: monitorizare, oprirea risipei, optimizarea livrarilor, reducerea ambalajelor, schimbari de comportament.

Dificultatea 7. Comunicarea risca greenwashing

Participantii pot dori sa comunice rapid ca sunt „verzi” sau „neutri”.

Recomandare: conecteaza cu Modulul 3. Comunicarea trebuie sa fie specifica, proportionala si sustinuta de dovezi.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Trebuie ca participantii sa calculeze exact amprenta de carbon?

Nu in acest modul. Scopul este sa inteleaga sursele de emisii, sa colecteze date de baza si sa inceapa reducerea. Un calcul complet poate necesita instrumente, factori de emisie si expertiza suplimentara.

2. Cum explic Scope 1, Scope 2 si Scope 3 simplu?

Scope 1 inseamna emisii directe din surse controlate de afacere. Scope 2 inseamna emisii din energia cumparata. Scope 3 inseamna alte emisii indirecte din lantul valoric: furnizori, transport, produse, deseuri, utilizare.

3. Ce facem cu afacerile de servicii?

Analizam energia, echipamentele, deplasările, platformele digitale, materialele folosite, evenimentele, biroul, clientii si furnizorii. Si serviciile au amprenta.

4. Care este primul pas pentru o afacere mica?

Identificarea surselor principale si colectarea datelor simple: energie, transport, ambalaje, deseuri, materiale.

5. Este compensarea o solutie buna?

Poate avea rol, dar nu trebuie sa inlocuiasca reducerea. Mai intai reducem ce putem controla. Compensarea trebuie folosita prudent si prin mecanisme credibile.

6. Cum alegem masurile prioritare?

Folosim criterii simple: impact potential, cost, usurinta de implementare, timp, acceptarea de catre clienti si echipa.

7. Cum comunicam progresul fara greenwashing?

Comunicam concret: ce am masurat, ce am redus, cu cat, ce testam, ce urmeaza. Evitam afirmatii absolute fara dovezi.

8. Cum legam amprenta de carbon de business?

Prin eficienta, costuri mai mici, reducerea risipei, reputatie, incredere, pregatire pentru reglementari, cerinte ale clientilor si rezilienta pe termen lung.



M. Legatura cu celelalte module

Modulul 9 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece reducerea amprentei de carbon trebuie integrata in obiectivele si indicatorii afacerii, nu tratata ca actiune izolata.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece reducerea emisiilor presupune schimbari de comportament, responsabilitati clare si implicarea oamenilor.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece orice comunicare despre emisii, neutralitate sau impact de mediu trebuie sustinuta de dovezi si formulata fara greenwashing.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece produsul, materialele, ambalajele si ciclul de viata influenteaza direct amprenta de carbon.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece clientii pot avea niveluri diferite de interes, intelegere si disponibilitate fata de solutiile cu emisii reduse.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece masurile de reducere a emisiilor trebuie gandite astfel incat sa nu creeze bariere sociale sau costuri injuste pentru anumite grupuri.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece reducerea amprentei de carbon este o forma de impact masurabil, iar scalarea trebuie sa pastreze sau sa imbunatateasca performanta de mediu.

Se conecteaza cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece instrumentele digitale pot ajuta la colectarea datelor, monitorizarea consumurilor, optimizarea stocurilor, livrarilor si raportarea progresului.

Se conecteaza cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece informatiile despre amprenta de carbon devin baza pentru proiectarea unor solutii concrete de reducere si transformare.

Se conecteaza cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece reglementarile privind clima, raportarea, energia, ambalajele si emisiile influenteaza tot mai mult mediul de afaceri.

Se conecteaza cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece multe masuri de reducere pot implica investitii, economii de costuri, schimbari de furnizori sau noi modele de venit.

Concluzie pentru Modulul 9

Modulul despre amprenta ecologica si amprenta de carbon ii ajuta pe tinerii antreprenori sa inteleaga impactul de mediu al afacerilor lor intr-un mod mai concret si mai masurabil. Tema nu trebuie tratata ca un exercitiu tehnic rezervat companiilor mari, ci ca o practica de baza pentru orice afacere care doreste sa fie responsabila si rezilienta.

Pentru formatori, provocarea este sa transforme conceptele precum carbon footprint, emisii GHG, decarbonizare si neutralitate intr-un proces simplu: identificam sursele, colectam date, alegem prioritati, reducem impactul si comunicam responsabil. Participantii nu trebuie sa plece cu un calcul perfect al emisiilor, ci cu o intelegere clara a zonelor de impact si cu un plan concret de reducere.

La finalul modulului, fiecare participant ar trebui sa poata identifica principalele surse de emisii din propria afacere, sa aleaga datele pe care trebuie sa le colecteze si sa formuleze cel putin o masura de reducere pentru urmatoarele 90 de zile. Reducerea amprentei de carbon nu este doar o obligatie morala





sau un mesaj de marketing, ci o parte importanta a construirii unei afaceri eficiente, credibile si pregatite pentru viitor.

17. MODULUL 10 - CONSTRUIREA SOLUTIILOR SUSTENABILE

A. Prezentarea generala a modulului

Al zecelea modul al programului SustainABLE abordeaza construirea solutiilor sustenabile, adica procesul prin care tinerii antreprenori transforma problemele identificate, ideile de imbunatatire si obiectivele de sustenabilitate in solutii concrete, aplicabile si testabile. Daca Modulele 4 si 9 au ajutat participantii sa analizeze produsul, ciclul de viata, amprenta ecologica si sursele de impact, Modulul 10 ii ajuta sa treaca de la analiza la proiectare si implementare.



O soluție sustenabilă nu este doar o idee bună sau o intenție responsabilă. Este o combinație între problema reală, public țintă clar, valoare pentru client, reducerea impactului negativ, fezabilitate economică și capacitatea de a fi implementată cu resursele disponibile. În acest sens, modulul funcționează ca o punte între conceptele discutate anterior și acțiunile concrete pe care participanții le pot testa în propriile afaceri.

Modulul original despre construirea soluțiilor sustenabile pune accent pe integrarea sustenabilității în strategia de business, economie circulară, evaluarea ciclului de viață, triple bottom line, indicatori de performanță, implementarea practicilor sustenabile și drumul către net zero. El subliniază importanța trecerii de la cunoștințe teoretice la strategii aplicabile, prin lucru în echipă, scenarii reale, planuri de acțiune, identificarea resurselor, anticiparea barierelor și definirea indicatorilor de succes.

Pentru tinerii antreprenori, acest modul este important deoarece sustenabilitatea poate rămâne ușor la nivel de discurs dacă nu este transformată în soluții. Un antreprenor poate înțelege că are prea multe ambalaje, că publicul cere mai multă transparență, că produsul generează deseuri sau că transportul produce emisii, dar următorul pas este esențial: **ce soluție poate fi testată concret, cu ce resurse, în ce termen și cu ce indicatori?**

Acest modul îi ajută pe participanți să lucreze cu probleme reale și să dezvolte soluții fezabile. Soluția poate fi un produs îmbunătățit, un serviciu nou, un proces operational mai eficient, un model de ambalare, un sistem de retur, o colaborare cu un furnizor local, un proces digitalizat, o practică incluzivă, o campanie de educare a clienților sau o schimbare în modelul de business.

Pentru participanții la program, modulul răspunde la întrebări precum:

- Ce problemă concretă de sustenabilitate vreau să rezolv?
- Pentru cine este importantă această problemă?
- Ce soluții sunt posibile?
- Care soluție este cea mai fezabilă acum?
- Cum pot testa soluția la scară mică?
- Ce resurse și parteneri imi sunt necesari?
- Ce bariere pot apărea?
- Cum măsoară dacă soluția funcționează?
- Cum pot extinde soluția dacă testul este reușit?

B. Relevanța pentru lucrători de tineret și formatori

Pentru lucrătorii de tineret și formatori, acest modul este relevant deoarece consolidează toate modulele anterioare și îi conduce pe participanți către acțiune. Este unul dintre cele mai practice module ale programului și poate funcționa ca pregătire pentru activități de tip hackathon, mentoring aplicat sau planuri de dezvoltare individuală.

Formatorul trebuie să ajute participanții să evite două extreme. Prima extremă este ideea prea generală: „vreau să fiu mai sustenabil”, „vreau să reduc impactul”, „vreau să ajut comunitatea”. Acestea sunt intenții, nu soluții. A doua extremă este soluția prea complexă, imposibil de testat cu resursele existente: o transformare completă a lanțului de aprovizionare, un sistem tehnologic avansat sau un nou model de business care ar necesita investiții mari și expertiză externă.

Rolul formatorului este să aducă participanții într-o zonă de lucru realistă: o problemă bine definită, o soluție suficient de clară, un test mic, un indicator și un termen. În acest sens, modulul trebuie să fie foarte orientat spre prototipare și experiment.

Formatorul trebuie să conecteze modulul cu rezultatele anterioare ale participanților:

- din Modulul 1: obiectivele strategice și stakeholderii;



- din Modulul 3: promisiunea de brand si riscul de greenwashing;
- din Modulul 4: analiza produsului si ciclul de viata;
- din Modulul 5: publicul tinta si barierele de adoptare;
- din Modulul 6: barierele de incluziune;
- din Modulul 7: teoria schimbarii si indicatorii de impact;
- din Modulul 8: procesele digitale si automatizarea;
- din Modulul 9: sursele de emisii si planul de reducere.

Astfel, Modulul 10 nu introduce doar o tema noua, ci aduna firele programului si le transforma intr-o solutie. Pentru formator, intrebarea centrala este: **cum ajut participantul sa aleaga o problema reala si sa construiasca un experiment sustenabil, masurabil si fezabil?**

Acest modul poate fi livrat cu metode de design thinking, lucru in echipe, scenarii, prototipare rapida, pitch scurt si feedback intre egali. Este important ca participantii sa nu ramana doar in analiza. La finalul modulului, fiecare ar trebui sa aiba o idee de solutie suficient de clara pentru a putea fi testata.

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice ce inseamna o solutie sustenabila si cum se diferentiaza de o simpla idee sau intentie.
2. Sa identifice o problema concreta de sustenabilitate din propria afacere, produs, serviciu, proces sau relatie cu publicul.
3. Sa formuleze problema intr-un mod clar, specific si orientat spre utilizator sau stakeholder.
4. Sa genereze mai multe optiuni de solutii folosind principii de design thinking, economie circulara si triple bottom line.
5. Sa evalueze solutiile pe baza unor criterii precum impact, fezabilitate, cost, timp, valoare pentru client, incluziune si potential de scalare.
6. Sa aleaga o solutie prioritara pentru testare.
7. Sa construiasca un prototip simplu sau un plan pilot pentru solutia aleasa.
8. Sa identifice resursele, partenerii si stakeholderii necesari pentru implementare.
9. Sa anticipeze bariere si riscuri in implementarea solutiei.
10. Sa defineasca indicatori de succes pentru testarea solutiei.
11. Sa pregateasca o prezentare scurta a solutiei, clara, credibila si orientata spre actiune.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de rezolvare a problemelor. Participantii invata sa defineasca probleme reale si sa evite solutiile superficiale.

Competente de inovare sustenabila. Participantii folosesc principii de sustenabilitate pentru a genera solutii noi sau imbunatatiri ale afacerii.

Competente de design thinking. Participantii invata sa porneasca de la nevoile utilizatorilor si stakeholderilor, sa genereze idei, sa prototipeze si sa testeze.

Competente de planificare practica. Participantii transforma ideile in pasi, resurse, termene si responsabilitati.

Competente de prioritizare. Participantii invata sa aleaga solutii fezabile, nu doar atractive teoretic.



Competente de analiza a impactului. Participantii evalueaza solutiile prin prisma efectelor economice, sociale si de mediu.

Competente de colaborare. Modulul incurajeaza lucrul in echipa, feedbackul si co-crearea.

Competente de comunicare si pitch. Participantii invata sa prezinte o solutie clar, scurt si credibil.

Competente de masurare. Participantii definesc indicatori pentru a evalua daca solutia functioneaza.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Ce este o solutie sustenabila

O solutie sustenabila este o actiune, produs, serviciu, proces sau model care raspunde unei probleme reale si creeaza valoare economica, sociala si de mediu. Ea nu se limiteaza la reducerea impactului negativ, ci poate imbunatati calitatea vietii, eficienta resurselor, accesul, increderea, rezilienta si viabilitatea pe termen lung.

O solutie sustenabila trebuie sa raspunda la cateva criterii:

- rezolva o problema concreta;
- este relevanta pentru un public sau stakeholder clar;
- reduce un impact negativ sau creeaza un impact pozitiv;
- poate fi implementata cu resurse realiste;
- poate fi testata;
- poate fi masurata;
- este coerenta cu misiunea si valorile afacerii;
- nu creeaza efecte negative majore in alta parte.

Formatorul trebuie sa explice ca o solutie sustenabila nu trebuie sa fie spectaculoasa. Uneori, o solutie buna este simpla: reducerea unui ambalaj, reorganizarea livrarilor, introducerea unei optiuni de reparare, schimbarea unui material, o fisa clara pentru client, un formular de feedback sau un parteneriat local.

2. Problema bine definita

O solutie buna incepe cu o problema bine definita. Daca problema este vaga, solutia va fi vaga. De exemplu, „avem impact asupra mediului” este prea larg. O formulare mai buna ar fi: „folosim lunar aproximativ 500 de ambalaje de unica folosinta pentru livrari locale, iar clientii nu au optiune de returnare sau reutilizare”.

Formatorul poate folosi structura:

Pentru [public/stakeholder], problema este [problema concreta], deoarece [cauza/context], ceea ce duce la [efect].

Exemplu:

„Pentru clientii care comanda produse local, problema este lipsa unei optiuni simple de ambalaj reutilizabil, deoarece sistemul actual foloseste doar ambalaje de unica folosinta, ceea ce duce la cresterea deseurilor si la incoerenta cu valorile brandului.”

Aceasta formulare ajuta participantii sa inteleaga cine este afectat si ce trebuie rezolvat.



3. Design thinking pentru sustenabilitate

Design thinking este o metoda utila pentru construirea solutiilor sustenabile deoarece porneste de la oameni, probleme reale si testare. Etapele pot fi folosite simplificat:

Empatizare. Intelegem oamenii afectati: clienti, echipa, comunitate, furnizori.

Definire. Formulam problema clar.

Ideare. Generam mai multe solutii posibile.

Prototipare. Construim o versiune simpla a solutiei.

Testare. Verificam daca functioneaza si imbunatatim.

In contextul sustenabilitatii, design thinking trebuie completat cu analiza impactului de mediu si social. O solutie nu este suficient sa fie dorita de client; trebuie sa fie si responsabila din perspectiva resurselor, incluziunii si efectelor pe termen lung.

4. Triple bottom line

Triple bottom line este o abordare care analizeaza performanta unei afaceri pe trei dimensiuni: economic, social si de mediu. Pentru participantii tineri, formatorul poate explica simplu:

- economic: solutia poate sustine afacerea financiar?
- social: solutia este buna pentru oameni, clienti, echipa sau comunitate?
- mediu: solutia reduce impactul asupra mediului sau foloseste mai responsabil resursele?

O solutie sustenabila trebuie evaluata prin toate cele trei lentile. De exemplu, un ambalaj mai ecologic poate reduce impactul de mediu, dar daca este prea scump si clientii nu il accepta, solutia poate fi nesustenabila economic. In acelasi timp, o solutie foarte profitabila, dar care exclude anumite grupuri sau creste deeurile, nu este sustenabila integral.

5. Economia circulara ca sursa de solutii

Economia circulara, discutata si in Modulul 4, ofera multe directii pentru solutii sustenabile:

- reducerea materialelor;
- reutilizarea ambalajelor;
- repararea produselor;
- re folosirea resturilor;
- inchirierea in locul vanzarii;
- servicii de mentenanta;
- buy-back;
- transformarea deeurilor in resurse;
- produse modulare;
- colaborari cu alte afaceri.

Formatorul poate incuraja participantii sa foloseasca intrebarea: **cum putem pastra valoarea resurselor cat mai mult timp in sistem?**

6. Fezabilitatea solutiei

O solutie sustenabila trebuie sa fie fezabila. Participantii trebuie sa analizeze resursele necesare:



Co-funded by
the European Union





- bani;
- timp;
- oameni;
- competente;
- furnizori;
- tehnologie;
- spatiu;
- parteneriate;
- autorizatii sau reguli;
- disponibilitatea clientilor;
- capacitatea de productie.

Fezabilitatea nu inseamna ca solutia trebuie sa fie usor de implementat fara niciun efort. Inseamna ca poate fi testata realist, intr-o forma adaptata resurselor actuale.

Formatorul trebuie sa incurajeze pilotarea. Daca solutia completa este prea mare, participantul poate testa o versiune mica.

7. Prototipul si pilotul

Un prototip este o forma simplificata a solutiei, folosita pentru invatare. Un pilot este o testare limitata in timp, spatiu sau public.

Exemple:

- testarea unui ambalaj reutilizabil cu 20 de clienti;
- lansarea unei optiuni de reparare timp de o luna;
- testarea unui formular de feedback;
- introducerea unui proces digital doar pentru o categorie de comenzi;
- colaborarea cu un furnizor local pentru un produs pilot;
- organizarea unui atelier comunitar;
- testarea unei oferte incluzive pentru un grup specific;
- lansarea unei campanii de educare pe un singur canal.

Formatorul trebuie sa explice ca scopul pilotului nu este sa demonstreze ca ideea este perfecta, ci sa invete rapid ce functioneaza si ce trebuie ajustat.

8. Indicatorii de succes

Fiecare solutie trebuie sa aiba indicatori. Indicatorii pot fi simpli:

- numar de clienti care folosesc noua optiune;
- reducere cantitate ambalaj;
- reducere costuri;
- feedback pozitiv;
- numar de produse reparate;
- timp economisit;
- emisii estimate reduce;
- crestere rata de retur ambalaje;
- satisfactie clienti;
- numar de persoane incluse;
- vanzari generate;
- reducere deseuri;
- numar de parteneriate.



Formatorul trebuie sa ajute participantii sa aleaga indicatori legati de problema. Daca problema este risipa, indicatorul trebuie sa masoare risipa. Daca problema este accesul, indicatorul trebuie sa masoare accesul. Daca problema este increderea, indicatorul poate include feedback, conversii sau recomandari.

9. Bariere in implementarea solutiilor

Solutiile sustenabile pot intampina bariere:

- costuri mai mari;
- furnizori indisponibili;
- lipsa de date;
- rezistenta clientilor;
- rezistenta echipei;
- timp limitat;
- lipsa de competente;
- infrastructura locala slaba;
- riscuri legale;
- dificultati de comunicare;
- incertitudine privind cererea.

Formatorul trebuie sa ii ajute pe participanti sa anticipeze barierele fara sa renunte. O bariera nu inseamna ca solutia este imposibila, ci ca trebuie adaptata sau testata la scara mai mica.

10. Pitch-ul solutiei

Participantii trebuie sa poata prezenta solutia clar. Un pitch scurt poate include:

1. Problema.
2. Cine este afectat.
3. Solutia.
4. De ce este sustenabila.
5. Cum va fi testata.
6. Ce indicatori vor fi urmariti.
7. Ce resurse sau sprijin sunt necesare.

Acest exercitiu este util mai ales pentru hackathoane, mentoring si atragerea de parteneri.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul explica faptul ca modulul transforma analiza in actiune:

„Am identificat publicuri, bariere, impact, procese digitale si surse de amprenta de carbon. Acum alegem o problema concreta si construim o solutie testabila.”

Intrebare de pornire:

„Daca ati putea rezolva o singura problema de sustenabilitate in afacerea voastra in urmatoarele 3 luni, care ar fi aceasta?”



2. Activitate de intrare: alegerea problemei - 25 minute

Participantii listeaza trei probleme de sustenabilitate identificate anterior. Apoi aleg una folosind criterii:

- este importanta;
- este concreta;
- afecteaza clienti/stakeholderi;
- poate fi testata;
- are legatura cu strategia afacerii.

3. Definirea problemei - 30 minute

Participantii formuleaza problema folosind structura:

„Pentru [stakeholder], problema este [problema], deoarece [cauza], ceea ce duce la [efect].”

Formatorul ofera feedback pentru claritate.

4. Ideare: 10 solutii posibile - 35 minute

Participantii genereaza rapid minimum 10 idei, fara sa le judece imediat. Pot lucra individual, apoi in perechi.

Categoriile de inspiratie:

- reducere;
- reutilizare;
- reparare;
- digitalizare;
- parteneriat;
- design incluziv;
- schimbare de furnizor;
- comunicare;
- educarea clientilor;
- model circular.

5. Pauza - 15 minute

6. Evaluarea solutiilor - 35 minute

Participantii aleg 3 idei si le evalueaza pe criterii:

- impact de mediu;
- impact social;
- fezabilitate;
- cost;
- valoare pentru client;
- timp de implementare;
- coerenta cu brandul;
- potential de scalare.

Apoi aleg o solutie prioritara.



7. Prototip sau pilot - 40 minute

Participantii construiesc planul pilot:

- ce testez;
- cu cine;
- unde;
- cat timp;
- ce resurse;
- ce date colectez;
- ce rezultat astept;
- ce risc exista.

8. Indicatori de succes - 20 minute

Participantii aleg 2-3 indicatori pentru pilot.

9. Pitch-ul solutiei - 30 minute

Fiecare participant pregateste un pitch de 2 minute. Cativa prezinta in plen si primesc feedback.

10. Reflectie si incheiere - 15 minute

Intrebari finale:

- Ce am clarificat?
- Ce solutie pot testa realist?
- Ce trebuie sa verific inainte?
- Cine trebuie implicat?
- Cum voi masura daca functioneaza?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Alegerea problemei prioritare

Scop: selectarea unei probleme suficient de clare pentru lucru practic.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii aleg trei probleme identificate in modulele anterioare si le noteaza pe post-it-uri. Apoi le evalueaza rapid:

- cat de importanta este?
- cat de urgenta este?
- cat control am asupra ei?
- cat impact ar avea rezolvarea ei?
- poate fi testata in 30-90 de zile?

Rezultat: fiecare participant alege o problema prioritara.

Activitatea 2. Reformularea problemei



Scop: clarificarea problemei din perspectiva stakeholderului.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii folosesc formula:

„Pentru..., problema este..., deoarece..., ceea ce duce la...”

Exemplu:

„Pentru clientii care cumpara produse la pachet, problema este lipsa unei optiuni de ambalaj reutilizabil, deoarece sistemul actual foloseste recipiente de unica folosinta, ceea ce duce la deseuri si costuri recurente.”

Rolul formatorului: sa elimine formularile prea largi sau prea abstracte.

Activitatea 3. 10 solutii in 10 minute

Scop: generarea de idei multiple inainte de alegerea solutiei.

Durata: 20-35 minute, in functie de marimea grupului.

Instructiuni: Participantii noteaza cat mai multe idei, fara evaluare imediata. Apoi le grupeaza pe categorii.

Regula: prima idee nu este neaparat cea mai buna. Generarea mai multor idei creste sansele de inovare.

Activitatea 4. Matricea impact - fezabilitate - valoare pentru client

Scop: prioritizarea solutiilor.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii evalueaza 3 solutii posibile pe o scala de la 1 la 5 pentru:

- impact de mediu/social;
- fezabilitate;
- cost;
- valoare pentru client;
- timp;
- risc.

Rezultat: o solutie prioritara pentru testare.

Activitatea 5. Prototiparea solutiei



Scop: transformarea ideii in forma testabila.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii construiesc un prototip simplu sau descriu pilotul. Prototipul poate fi o schita, un flux, o oferta, un mesaj, o macheta, un proces, un formular sau o versiune minima a serviciului.

Intrebari de ghidaj:

- Ce testez?
- Ce trebuie sa existe pentru test?
- Ce pot simula?
- Ce pot face manual inainte sa investesc?
- Cine imi poate da feedback?

Activitatea 6. Pitch de 2 minute

Scop: clarificarea si comunicarea solutiei.

Durata: 30 minute.

Structura pitch-ului:

1. Problema.
2. Cine este afectat.
3. Solutia.
4. De ce este sustenabila.
5. Cum o testez.
6. Ce indicator urmaresc.
7. Ce sprijin am nevoie.

Feedback: colegii ofera feedback pe claritate, fezabilitate si impact.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre solutii sustenabile, design thinking, triple bottom line si pilotare;
- fisa pentru alegerea problemei;
- template pentru formularea problemei;
- fisa de ideare;
- matrice impact - fezabilitate - valoare pentru client;
- template pentru prototip/pilot;
- fisa pentru indicatori de succes;
- structura pentru pitch;
- exemple de solutii sustenabile simple;
- post-it-uri;
- foi A3;
- markere;
- flipchart;



Co-funded by
the European Union





- laptop si videoproiector.

Este util ca formatorul sa pregateasca exemple de solutii diferite: produs, serviciu, proces, comunicare, colaborare, digitalizare, reducere de emisii, incluziune sau economie circulara.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de construire si testare a unei solutii sustenabile**.

Fisa va include:

1. Problema concreta aleasa.
2. Stakeholderul sau publicul afectat.
3. Cauza principala a problemei.
4. Efectul problemei asupra afacerii, clientilor, comunitatii sau mediului.
5. Minimum trei solutii posibile analizate.
6. Solutia prioritara aleasa.
7. Justificarea alegerii: impact, fezabilitate, cost, valoare pentru client si coerenta cu strategia.
8. Descrierea prototipului sau pilotului.
9. Resurse necesare.
10. Persoane sau parteneri implicati.
11. Riscuri si bariere posibile.
12. Indicatori de succes.
13. Calendar de testare pe 30-90 de zile.
14. Modalitate de colectare a feedbackului.
15. Decizia care va fi luata dupa test: continuare, ajustare, extindere sau renuntare.

Aceasta tema poate fi folosita direct in mentoring si in activitatile de tip hackathon. De asemenea, poate deveni baza unui mini-plan de implementare pentru fiecare participant.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce problema de sustenabilitate este cea mai importanta pentru afacerea mea acum?
- Am formulat problema suficient de clar?
- Pentru cine conteaza aceasta problema?
- Ce solutie pare atractiva, dar nu este inca fezabila?
- Ce solutie pot testa rapid?
- Ce resurse am deja?
- Ce partener sau stakeholder trebuie implicat?
- Ce risc poate bloca implementarea?
- Ce indicator arata ca solutia functioneaza?
- Ce trebuie sa invat din pilot?
- Cum pot comunica solutia fara exagerare?
- Cum se leaga solutia de misiunea afacerii?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii aleg probleme prea largi

Exemple: „poluarea”, „lipsa sustenabilitatii”, „risipa”, „clientii nu inteleg”.

Recomandare: cere specificitate. Ce tip de risipa? Unde apare? Cine este afectat? Ce date exista? Ce poate controla afacerea?



Dificultatea 2. Participantii sar direct la solutie

Unii aleg o solutie inainte sa inteleaga problema.

Recomandare: opreste procesul si revino la formularea problemei. O solutie buna cere o problema bine definita.

Dificultatea 3. Solutiile sunt prea complexe

Participantii pot propune proiecte mari, costisitoare sau greu de implementat.

Recomandare: cere o versiune pilot. Intreaba: care este cea mai mica forma in care poti testa ideea?

Dificultatea 4. Solutiile nu au legatura cu clientul

Unele idei pot fi sustenabile, dar neatractive pentru public.

Recomandare: conecteaza cu Modulul 5. Ce nevoie are clientul? Ce bariera exista? Ce valoare primeste?

Dificultatea 5. Participantii nu aleg indicatori

Fara indicatori, nu pot evalua testul.

Recomandare: cere minimum doi indicatori: unul de impact si unul de adoptare sau fezabilitate.

Dificultatea 6. Participantii se tem sa testeze ceva imperfect

Antreprenorii pot dori sa astepte pana cand solutia este perfecta.

Recomandare: explica rolul prototipului. Testarea nu inseamna lansare finala, ci invatare controlata.

Dificultatea 7. Participantii ignora riscurile

Entuziasmul pentru solutie poate face riscurile invizibile.

Recomandare: introduce obligatoriu analiza riscurilor: costuri, timp, clienti, furnizori, date, legal, comunicare, echipa.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Care este diferenta dintre idee si solutie?

O idee este o posibilitate. O solutie raspunde unei probleme clare, pentru un public sau stakeholder clar, are un mod de implementare si poate fi testata sau masurata.

2. Trebuie ca solutia sa fie complet noua?

Nu. O solutie poate fi o imbunatatire a unui produs, proces, ambalaj, serviciu, comunicare sau relatie cu stakeholderii. In sustenabilitate, imbunatatirile incrementale pot fi foarte valoroase.



3. Ce fac daca participantul nu are resurse pentru solutia dorita?

Il ajutam sa construiasca o versiune pilot mai mica. Uneori poate testa manual, cu un grup mic de clienti sau printr-un parteneriat.

4. Cum stim daca o solutie este sustenabila?

Analizam trei dimensiuni: economic, social si de mediu. O solutie buna trebuie sa creeze valoare si sa nu mute problema in alta parte.

5. Ce fac daca solutia are impact de mediu bun, dar este prea scumpa?

Analizam alternative, pilotare, cost total, valoare pentru client, parteneriate sau implementare treptata. Daca nu este fezabila acum, poate deveni obiectiv pe termen mediu.

6. Cum conectam modulul cu hackathoanele?

Acest modul poate pregati hackathoanele prin aceeasi logica: problema, stakeholderi, solutie, prototip, indicatori, pitch si feedback.

7. Cum evitam ca participantii sa copieze solutii generale?

Le cerem sa conecteze solutia cu propria problema, public, resurse si context. O solutie copiată fara adaptare poate esua.

8. Cum integram feedbackul clientilor?

Prin testare mica: interviuri, chestionare, prototip, landing page, oferta pilot, observarea utilizarii sau discutii post-test.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 10 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece solutiile sustenabile trebuie sa fie aliniate cu misiunea, viziunea si obiectivele afacerii.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece implementarea unei solutii cere coordonare, comunicare, asumare si gestionarea schimbarii.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece o solutie sustenabila trebuie comunicata clar, credibil si fara exagerari.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece multe solutii apar din analiza produsului, materialelor, ambalajelor, durabilitatii sau ciclului de viata.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece solutia trebuie sa raspunda unei nevoi reale si sa fie acceptata de public.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece solutiile sustenabile trebuie sa fie accesibile si sa evite excluderea unor grupuri.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece solutiile trebuie sa aiba o logica de impact si un potential realist de crestere sau aprofundare.



Se conectează cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece multe solutii pot fi sustinute prin digitalizare, date, automatizare si platforme.

Se conectează cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece solutiile trebuie sa raspunda la sursele concrete de impact identificate anterior.

Se conectează cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece unele solutii implica ambalaje, date, etichetare, raportare, siguranta produsului, protectia consumatorului sau alte cerinte legale.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece orice solutie trebuie sa fie analizata din perspectiva costurilor, veniturilor, investitiilor si viabilitatii economice.

Concluzie pentru Modulul 10

Modulul despre construirea solutiilor sustenabile ii ajuta pe tinerii antreprenori sa transforme analiza in actiune. Dupa identificarea problemelor, stakeholderilor, barierelor, impactului si surselor de emisii, participantii invata sa formuleze solutii concrete, testabile si masurabile.

Pentru formatori, acest modul trebuie livrat ca un spatiu de lucru practic. Accentul nu trebuie sa cada pe teorie, ci pe clarificarea problemei, generarea de optiuni, prioritizare, prototipare, indicatori si feedback. Participantii trebuie incurajati sa testeze, nu sa astepte solutia perfecta.

La finalul modulului, fiecare participant ar trebui sa aiba o problema bine definita, o solutie aleasa, un plan pilot si indicatori de succes. Construirea solutiilor sustenabile inseamna sa transformi valorile in decizii, deciziile in actiuni si actiunile in rezultate care pot fi observate, imbunatatite si, acolo unde este cazul, scalate.

18. MODULUL 11 - CADRUL LEGAL SI REGLEMENTARILE EUROPENE

A. Prezentarea generala a modulului

Al unsprezecelea modul al programului SustainABLE abordeaza cadrul legal si reglementarile europene relevante pentru afacerile sustenabile. Dupa ce participantii au lucrat pe strategie, leadership, branding, produs, public tinta, incluziune, impact social, digitalizare, amprenta de carbon si construirea solutiilor sustenabile, acest modul introduce o dimensiune esentiala pentru transformarea unei afaceri: **intelegerea regulilor, standardelor si obligatiilor care influenteaza tot mai mult modul in care companiile functioneaza, comunica si se dezvoltă.**

Reglementarile privind sustenabilitatea nu mai sunt o tema secundara sau exclusiv juridica. Ele influenteaza accesul la finantare, relatia cu clientii, lanturile de aprovizionare, ambalajele, energia, raportarea, siguranta produselor, drepturile consumatorilor, munca decenta, transparenta si increderea in brand. Modulul original despre legi si reglementari europene include teme precum introducerea in reglementarile pentru afaceri sustenabile, Pactul Verde European, Taxonomia UE, Directiva privind raportarea de sustenabilitate corporativa, Planul de actiune pentru economia circulara, Directiva privind produsele din plastic de unica folosinta, directivele privind energia regenerabila, provocarile conformarii, beneficiile conformarii si tendintele viitoare in reglementarile europene de sustenabilitate.



Pentru tinerii antreprenori, acest modul nu trebuie să fie o lecție juridică abstractă. Scopul nu este ca participanții să devină juristi sau experți în legislație europeană, ci să înțeleagă de ce reglementările contează pentru afacerea lor, cum pot identifica obligațiile relevante și cum pot transforma conformarea într-un avantaj strategic.

Cererea de finanțare a proiectului menționează explicit nevoia de a oferi o interpretare clară și ușor de înțeles a legilor și reglementărilor privind aspectele ecologice și sociale ale unei afaceri, inclusiv exemple precum contribuțiile sau taxele de mediu pentru pungă din plastic ori reglementările privind sănătatea și securitatea în muncă. De asemenea, proiectul își propune să creeze o lectură mai accesibilă a standardelor și să implice experți juridici sau instituții relevante în verificarea conținutului.

Acest modul îi ajută pe participanți să înțeleagă că reglementările nu trebuie privite doar ca obligații care produc costuri sau birocrație. Ele pot crea și oportunități: acces la finanțare, creșterea încrederii clienților, reducerea riscurilor, inovație, acces la piețe noi și poziționare mai bună într-un mediu economic în care sustenabilitatea devine standard, nu excepție. Modulul original subliniază că alinierea cu reglementările poate îmbunătăți reputația, stimula inovarea, facilita accesul la piețe și reduce riscurile juridice și financiare.

Pentru participanții la program, modulul răspunde la întrebări precum:

- Ce reglementări europene influențează antreprenoriatul sustenabil?
- De ce trebuie o afacere mică să fie atentă la legislația de sustenabilitate, chiar dacă nu toate obligațiile i se aplică direct?
- Ce este Pactul Verde European și cum influențează piața?
- Ce este Taxonomia UE și de ce contează pentru finanțare și investiții?
- Ce înseamnă raportarea de sustenabilitate și de ce poate afecta indirect și IMM-urile?
- Ce reguli pot apărea în zona de economie circulară, ambalaje, plastic, energie, deșeurile sau produse?
- Cum poate un tânăr antreprenor să rămână informat fără să fie copleșit?
- Cum se poate transforma conformarea într-un avantaj competitiv?

B. Relevanța pentru lucrători de tineret și formatori

Pentru lucrătorii de tineret și formatori, acest modul este unul dintre cele mai delicate din program, deoarece tratează un conținut tehnic și potențial dificil. Participanții pot percepe legislația ca fiind plictisitoare, complicată, birocratică sau îndepărtată de problemele lor zilnice. De aceea, rolul formatorului este să transforme tema într-un instrument de orientare practică.

Formatorul nu trebuie să se prezinte ca specialist juridic, decât dacă are această calificare. Rolul său este să faciliteze înțelegerea de bază, să explice logica reglementărilor și să ajute participanții să identifice întrebările corecte. Pentru detalii specifice, interpretări obligatorii sau conformare concretă, participanții trebuie încurajați să consulte experți, autorități, contabili, consultanți de mediu, juristi sau organisme competente.

Acest modul trebuie construit pe trei idei simple:

Prima idee este că reglementările de sustenabilitate devin tot mai importante. Chiar dacă o microîntreprindere sau o afacere tânără nu este direct vizată de toate cerințele europene, ea poate fi afectată indirect prin clienți, furnizori, finanțatori, parteneri sau cerințe de piață.

A doua idee este că înțelegerea reglementărilor reduce riscul. O afacere care nu știe ce obligații are poate plăti amenzi, poate pierde contracte, poate comunica greșit sau poate rata oportunități.



A treia idee este ca alinierea timpurie cu principiile de sustenabilitate poate crea avantaj. O afacere care intelege directia legislatiei poate adapta produsele, procesele si comunicarea mai devreme decat competitorii.

Formatorul trebuie sa evite supraincercarea cu detalii juridice. Nu este necesar ca participantii sa retina articole de lege, numere de regulamente sau proceduri complexe. Este mai important sa intealega marile cadre, logica lor si relevanta pentru propria afacere.

Acest modul trebuie conectat cu modulele anterioare:

- cu Modulul 3, pentru ca afirmatiile de sustenabilitate trebuie sa fie corecte si verificabile;
- cu Modulul 4, pentru ca produsul, ambalajul si materialele pot fi influentate de reglementari;
- cu Modulul 8, pentru ca digitalizarea implica date si raportare;
- cu Modulul 9, pentru ca amprenta de carbon si energia sunt teme reglementate tot mai intens;
- cu Modulul 10, pentru ca solutiile sustenabile trebuie sa fie fezabile si conforme;
- cu Modulul 12, pentru ca reglementarile pot influenta costurile, investitiile si accesul la finantare.

Mesajul central pentru participant trebuie sa fie: **nu trebuie sa stii totul despre legislatie, dar trebuie sa stii ce te poate afecta, unde cauti informatii si cand ceri sprijin specializat.**

C. Obiective de invatare

La finalul modulului, participantii ar trebui sa poata:

1. Sa explice de ce cadrul legal si reglementarile europene sunt relevante pentru afacerile sustenabile.
2. Sa intealega rolul Uniunii Europene in stabilirea directiei pentru tranzitia verde, economia circulara, raportarea de sustenabilitate si energia regenerabila.
3. Sa descrie, la nivel general, obiectivele Pactului Verde European si impactul sau asupra mediului de afaceri.
4. Sa explice ce este Taxonomia UE si de ce aceasta creeaza un limbaj comun pentru activitatile economice sustenabile.
5. Sa intealega, la nivel introductiv, rolul Directivei privind raportarea corporativa de sustenabilitate si modul in care cerintele de raportare pot influenta indirect si afacerile mici.
6. Sa identifice reglementari sau zone de reglementare relevante pentru propria afacere: ambalaje, deseuri, plastic de unica folosinta, energie, produse, munca, siguranta, date, comunicare de mediu sau raportare.
7. Sa recunoasca diferenta dintre obligatie legala directa, cerinta de piata si buna practica voluntara.
8. Sa identifice riscurile neconformarii: amenzi, pierderea increderii, reputatie afectata, pierderea unor clienti sau acces redus la finantare.
9. Sa identifice beneficiile conformarii proactive: reputatie, inovare, eficienta, acces la piata, pregatire pentru investitori si reducerea riscurilor.
10. Sa construiasca o lista scurta de verificare a obligatiilor si standardelor relevante pentru propria afacere.

D. Competente-cheie dezvoltate

Modulul dezvolta urmatoarele competente:

Competente de orientare juridica de baza. Participantii invata sa intealega logica generala a reglementarilor, fara a intra in detalii juridice complexe.

Competente de analiza a riscurilor. Participantii invata sa identifice zonele in care afacerea poate fi expusa la riscuri de neconformare.



Competente de gandire strategica. Participantii inteleg ca legislatia nu este doar o constrangere, ci si un semnal privind directia pietei.

Competente de conformare responsabila. Participantii invata sa diferentieze intre obligatii directe, cerinte ale partenerilor si bune practici.

Competente de comunicare transparenta. Participantii inteleg ca afirmatiile privind sustenabilitatea trebuie sustinute de dovezi si aliniate cu reglementarile relevante.

Competente de cautare si verificare a informatiei. Participantii invata ca trebuie sa consulte surse oficiale, experti si autoritati relevante.

Competente de planificare operationala. Participantii pot transforma cerintele si riscurile identificate intr-o lista de actiuni, responsabilitati si termene.

Competente de sustenabilitate economica. Participantii inteleg ca adaptarea la reglementari poate influenta costurile, investitiile, finantarile si competitivitatea.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. De ce exista reglementari pentru afaceri sustenabile

Reglementarile pentru afaceri sustenabile au rolul de a reduce impactul negativ asupra mediului, de a proteja oamenii, de a incuraja transparenta si de a crea reguli comune pentru actorii economici. Modulul original subliniaza ca aceste reglementari ajuta companiile sa minimizeze daunele de mediu, sa promoveze echitatea sociala si sa respecte principii etice de guvernanta. Ele creeaza, de asemenea, un cadru pentru inovare si aliniere la obiective globale de sustenabilitate.

Pentru formatori, explicatia trebuie sa fie simpla: reglementarile apar deoarece deciziile economice au efecte asupra mediului, oamenilor si societatii. Fara reguli comune, unele companii pot transfera costurile catre comunitate: poluare, deseuri, conditii de munca precare, informatii inselatoare sau consum excesiv de resurse.

Reglementarile nu elimina responsabilitatea antreprenorului. Ele stabilesc un minim. O afacere sustenabila poate merge dincolo de minimul legal, dar nu poate ignora baza legala.

2. Pactul Verde European

Pactul Verde European este cadrul strategic prin care Uniunea Europeana isi propune sa transforme economia intr-una mai sustenabila si sa atinga neutralitatea climatica pana in 2050. Modulul original il prezinta ca un cadru politic transformator care include masuri pentru reducerea emisiilor, crestere economica si echitate sociala. Printre obiectivele sale se afla neutralitatea climatica, protectia biodiversitatii, economia circulara, tranzitia catre energie curata si agricultura sustenabila.

Pentru tinerii antreprenori, Pactul Verde conteaza deoarece indica directia generala a pietei europene. Chiar daca nu se aplica sub forma unei singure obligatii directe pentru fiecare afacere, el influenteaza politici, finantari, standarde, consumatori si lanturi de aprovizionare.

Formatorul poate explica Pactul Verde prin intrebarea:

Cum se schimba economia europeana si ce inseamna aceasta pentru afacerile mici?

Raspunsuri posibile:



- cerere mai mare pentru produse eficiente si sustenabile;
- presiune pentru reducerea emisiilor;
- interes crescut pentru economie circulara;
- finantari pentru inovare verde;
- cerinte mai clare privind ambalajele, deseurile si energia;
- asteptari mai mari de transparenta.

3. Taxonomia UE

Taxonomia UE este un sistem de clasificare care ajuta la definirea activitatilor economice considerate sustenabile din punct de vedere al mediului. Modulul original explica faptul ca Taxonomia creeaza un limbaj comun pentru sustenabilitate si sprijina directionarea investitiilor catre proiecte si afaceri aliniate cu obiectivele de mediu ale UE.

Taxonomia se bazeaza pe sase obiective de mediu:

- atenuarea schimbarilor climatice;
- adaptarea la schimbarile climatice;
- utilizarea sustenabila si protectia apei si resurselor marine;
- tranzitia catre o economie circulara;
- prevenirea si controlul poluarii;
- protectia biodiversitatii si ecosistemelor.

Pentru formatori, nu este necesar sa intre in criterii tehnice detaliate. Important este ca participantii sa inteleaga ideea de baza: nu orice activitate care se declara „verde” este automat sustenabila. Exista criterii, iar investitorii si finantatorii vor cere tot mai mult claritate.

Un concept important este principiul **Do No Significant Harm**, adica o activitate care contribuie la un obiectiv de mediu nu trebuie sa produca daune semnificative altui obiectiv. De exemplu, o solutie care reduce emisiile, dar produce poluare majora a apei, nu este sustenabila integral.

4. Directiva privind raportarea corporativa de sustenabilitate

Directiva privind raportarea corporativa de sustenabilitate, cunoscuta ca CSRD, extinde cerintele privind raportarea de sustenabilitate pentru companii. In general, ea vizeaza companii mari si anumite categorii de companii listate, dar poate influenta indirect si afacerile mici. De ce? Pentru ca firmele mari pot cere furnizorilor date privind emisii, conditii de munca, materiale, practici sociale, guvernanta sau impact de mediu.

Modulul original include CSRD ca una dintre reglementarile-cheie pentru transparenta si raportare de sustenabilitate.

Pentru tinerii antreprenori, mesajul este urmatorul: chiar daca nu raportezi direct sub CSRD, poti fi intrebati de clienti, parteneri sau finantatori despre propriile practici. De aceea, este util sa incepi devreme sa colectezi date simple: consumuri, ambalaje, furnizori, deseuri, energie, conditii de lucru, impact social.

5. Planul de actiune pentru economia circulara

Planul de actiune pentru economia circulara promoveaza trecerea de la modelul liniar „producem - consumam - aruncam” catre un model in care resursele sunt pastrate cat mai mult timp in economie. Modulul original il conecteaza cu designul sustenabil al produselor, reducerea deseurilor si eficienta resurselor.



Pentru participantii tineri, aceasta tema este foarte practica. Reglementarile si politicile europene imping companiile catre:

- produse mai durabile;
- reparabilitate;
- reutilizare;
- reciclare;
- reducerea ambalajelor;
- responsabilitate extinsa a producatorului;
- informatii mai clare pentru consumatori;
- reducerea risipei.

Aceasta tema se conecteaza direct cu Modulul 4 si Modulul 10.

6. Directiva privind produsele din plastic de unica folosinta

Directiva privind produsele din plastic de unica folosinta vizeaza reducerea impactului anumitor produse din plastic asupra mediului. Pentru multe afaceri mici, aceasta tema poate fi relevanta prin ambalaje, produse de catering, pungi, recipiente, tacamuri, paie, pahare, livrari sau evenimente.

Formatorul trebuie sa nu intre in detalii juridice nationale, deoarece aplicarea concreta poate varia in functie de tara si de transpunerea nationala. Dar poate ajuta participantii sa inteleaga intrebari de baza:

- folosesc produse de unica folosinta?
- ce materiale folosesc pentru ambalare?
- exista alternative reutilizabile sau reciclabile?
- am obligatii de colectare, etichetare sau contributii de mediu?
- clientii inteleg schimbarile de ambalaj?
- furnizorii mei sunt alinaiati cu cerintele actuale?

7. Directivele privind energia regenerabila si eficienta energetica

Tranzitia energetica este o componenta importanta a Pactului Verde European. Modulul original mentioneaza Renewable Energy Directive si Energy Efficiency Directive ca initiative care sprijina adoptarea energiei curate si reducerea consumului.

Pentru antreprenori mici, relevanta apare prin:

- costuri cu energia;
- alegerea furnizorului de energie;
- echipamente eficiente;
- investitii in energie regenerabila;
- eficienta spatiilor de lucru;
- reducerea consumului;
- oportunitati de finantare;
- cerinte ale clientilor sau partenerilor.

Nu toate afacerile pot investi imediat in panouri solare sau tehnologii avansate. Dar multe pot incepe cu eficienta energetica si monitorizare.

8. Reglementari sociale si de guvernanta



Sustenabilitatea nu se reduce la mediu. Modulul original include si componente de responsabilitate sociala si guvernanta: drepturi ale muncii, siguranta la locul de munca, implicare comunitara, transparenta si standarde etice.

Pentru tinerii antreprenori, aceste teme pot include:

- contracte corecte;
- conditii de munca sigure;
- respectarea drepturilor angajatilor;
- nediscriminare;
- protectia consumatorilor;
- transparenta in comunicare;
- protectia datelor;
- evitarea practicilor comerciale inselatoare;
- responsabilitate fata de comunitate.

Formatorul trebuie sa explice ca o afacere sustenabila nu poate ignora oamenii. Daca o afacere reduce ambalajele, dar are practici de munca problematice, sustenabilitatea este incompleta.

9. Obligatie directa, cerinta de piata si buna practica

Aceasta diferenta este esentiala pentru participantii tineri.

Obligatie directa inseamna ca legea cere afacerii sa faca sau sa nu faca un anumit lucru.

Cerinta de piata inseamna ca un client, finantator, partener sau lant de aprovizionare cere informatii sau standarde, chiar daca legea nu se aplica direct.

Buna practica voluntara inseamna ca afacerea alege sa adopte o masura pentru responsabilitate, eficienta, reputatie sau pregatire pentru viitor.

Exemplu:

O companie mica poate sa nu fie obligata direct sa raporteze conform CSRD, dar o companie mare client poate cere date despre emisii sau practici sociale. Asta devine cerinta de piata. Daca firma mica incepe sa colecteze voluntar date de mediu, aceasta este buna practica.

10. Beneficiile conformarii proactive

Conformarea nu trebuie prezentata doar ca evitare a amenzilor. Modulul original subliniaza beneficiile conformarii: reputatie, inovare, acces la pieta, reducerea riscurilor si acces la oportunitati de finantare.

Pentru participantii tineri, beneficiile pot fi:

- incredere mai mare din partea clientilor;
- risc mai mic de greseli costisitoare;
- acces la parteneriate;
- pregatire pentru cerintele firmelor mari;
- acces la finantari verzi;
- comunicare mai credibila;
- diferentiere pe piata;
- eficienta operationala;
- inovare in produs si proces.

11. Provocarile conformarii

Reglementarile pot fi dificile, mai ales pentru IMM-uri si afaceri tinere. Modulul original mentioneaza dificultati precum intelegerea cerintelor complexe, adaptarea operatiunilor si gestionarea costurilor de conformare. Pentru a raspunde acestor provocari, sunt recomandate educatia si trainingul, utilizarea tehnologiei pentru monitorizare si raportare, precum si colaborarea cu stakeholderi, autoritati, grupuri industriale si ONG-uri.

Formatorul trebuie sa valideze aceste dificultati. Nu ajuta sa spuna ca legislatia este simpla. Mai util este sa ofere o metoda:

- identifica domeniul afacerii;
- identifica zonele de risc;
- verifica surse oficiale;
- cere sprijin de specialitate;
- documenteaza deciziile;
- creeaza o lista de verificare;
- revizuieste periodic.

12. Tendinte viitoare

Reglementarile de sustenabilitate se vor extinde si rafina. Tendintele probabile includ:

- mai multa transparenta;
- raportare mai detaliata;
- standarde pentru afirmatii de mediu;
- accent pe circularitate;
- responsabilitate extinsa a producatorului;
- date mai bune despre lanturile de aprovizionare;
- cerinte privind clima si energia;
- atentie sporita la drepturile omului si munca decenta;
- digitalizarea raportarii.

Pentru tinerii antreprenori, concluzia este ca sustenabilitatea nu este o moda trecatoare. Este directia in care se misca economia.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu modulele anterioare - 15 minute

Formatorul conecteaza modulul cu toate temele de pana acum:

„Am discutat despre strategie, produs, impact, carbon si solutii. Acum ne uitam la cadrul de reguli si standarde care influenteaza aceste decizii.”

Intrebare de pornire:

„Care este o regula, taxa, autorizatie, standard sau obligatie care afecteaza deja afacerea voastra?”

2. Activitate de intrare: legislatia nu este doar pentru companii mari - 25 minute

Participantii noteaza zone in care afacerea lor poate fi afectata de reguli:



- ambalaje;
- deseuri;
- energie;
- produse;
- munca;
- date;
- comunicare;
- etichetare;
- siguranta;
- transport;
- raportare;
- finantare.

Formatorul grupeaza raspunsurile pe flipchart.

3. Mini-prezentare: de ce exista reglementari de sustenabilitate - 25 minute

Formatorul explica rolul reglementarilor: protectie, transparenta, reguli comune, inovare, reducerea riscurilor.

4. Prezentare ghidata: marile cadre europene - 45 minute

Formatorul prezinta pe scurt:

- Pactul Verde European;
- Taxonomia UE;
- CSRD;
- Planul de actiune pentru economia circulara;
- Directiva privind plasticul de unica folosinta;
- directivele privind energia regenerabila si eficienta energetica;
- dimensiunea sociala si de guvernanta.

Accentul cade pe relevanta pentru afaceri mici, nu pe detalii juridice.

5. Pauza - 15 minute

6. Activitate: obligatie directa, cerinta de piata sau buna practica? - 35 minute

Formatorul ofera exemple, iar participantii le incadreaza in trei categorii.

Exemple:

- o taxa sau obligatie nationala privind ambalajele;
- un client mare cere date despre emisii;
- o afacere alege voluntar sa publice un mini-raport de impact;
- un furnizor cere respectarea unui cod de conduita;
- un produs trebuie etichetat corect.

7. Harta riscurilor de conformare - 35 minute

Participantii aleg propria afacere si completeaza o harta:

- ce vand;



- ce materiale folosesc;
- ce deseuri produc;
- ce comunic despre sustenabilitate;
- ce date colectez;
- cine lucreaza cu mine;
- ce furnizori am;
- ce clienti sau parteneri pot cere standarde.

Apoi identifica 3 zone de verificat.

8. Lista scurta de verificare pentru propria afacere - 30 minute

Participantii formuleaza o lista de 8-10 intrebari de verificare. De exemplu:

- Am obligatii privind ambalajele?
- Comunic afirmatii de mediu pe care le pot demonstra?
- Am informatii despre furnizorii mei?
- Colectez date relevante despre energie, deseuri sau emisii?
- Respect cerintele privind datele clientilor?
- Am nevoie de autorizatii specifice?

9. Plan de informare si sprijin - 25 minute

Participantii identifica:

- ce nu stiu;
- unde pot verifica;
- ce expert sau institutie trebuie consultata;
- ce documente trebuie pastrate;
- ce actiune fac in urmatoarele 30 de zile.

10. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce zona de reglementare este cea mai relevanta pentru afacerea mea?
- Ce risc ignoram?
- Ce cerinta de piata poate aparea?
- Ce trebuie sa verific cu un expert?

G. Metode si activitati

Activitatea 1. Unde ma poate afecta legislatia?

Scop: constientizarea zonelor de contact dintre afacere si reglementari.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii noteaza toate zonele in care cred ca afacerea lor poate avea obligatii sau riscuri legale.

Rolul formatorului: sa extinda perspectiva dincolo de taxe si autorizatii: comunicare, ambalaje, date, munca, produse, energie, deseuri, raportare.



Activitatea 2. Marile cadre europene pe intelesul antreprenorilor

Scop: intelegerea generala a reglementarilor europene relevante.

Durata: 45 minute.

Instructiuni: Formatorul prezinta fiecare cadru in maximum 5-7 minute, folosind aceeasi structura:

- ce este;
- de ce exista;
- ce schimba;
- cum poate afecta afacerile mici;
- ce intrebare trebuie sa isi puna antreprenorul.

Activitatea 3. Obligatie directa, cerinta de piata sau buna practica?

Scop: clarificarea tipurilor de presiune/regula.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii primesc exemple si le incadreaza in trei categorii.

Debriefing: Formatorul subliniaza ca nu toate cerintele vin direct din lege. Unele vin de la clienti, parteneri sau finantatori.

Activitatea 4. Harta riscurilor de conformare

Scop: identificarea zonelor care trebuie verificate in propria afacere.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza o fisa cu zone precum:

- produs;
- ambalaj;
- materiale;
- energie;
- deseuri;
- comunicare;
- clienti;
- angajati/colaboratori;
- date;
- furnizori;
- raportare.

Pentru fiecare zona noteaza:

- ce stiu;
- ce nu stiu;



- ce trebuie verificat;
- cine poate ajuta.

Activitatea 5. Lista de verificare a afacerii

Scop: transformarea informatiei in instrument practic.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii construiesc o lista personalizata cu intrebari de verificare.

Exemplu:

- Ce obligatii am privind ambalajele?
- Ce afirmatii de sustenabilitate folosesc in comunicare?
- Am dovezi pentru ele?
- Ce date despre impact colectez?
- Ce cerinte pot avea clientii B2B?
- Ce reguli se aplica produsului meu?
- Am nevoie de sprijin juridic sau de mediu?

Activitatea 6. Planul de conformare pe 30 de zile

Scop: alegerea unei actiuni concrete.

Durata: 25 minute.

Instructiuni: Participantii formuleaza un plan scurt:

„In urmatoarele 30 de zile, voi verifica [zona], folosind [sursa/expert], pentru a clarifica [obligatie/risc], iar rezultatul va fi [actiune/document/decizie].”

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre reglementarile de sustenabilitate;
- sinteza vizuala a Pactului Verde European;
- sinteza simplificata a Taxonomiei UE;
- explicatie de baza pentru CSRD;
- exemple privind economia circulara, ambalajele si plasticul de unica folosinta;
- exemple privind energia regenerabila si eficienta energetica;
- carduri pentru activitatea „obligatie directa / cerinta de piata / buna practica”;
- fisa pentru harta riscurilor de conformare;
- template pentru lista de verificare;
- template pentru planul de conformare pe 30 de zile;
- laptop si videoproiector;
- flipchart;
- markere;
- post-it-uri.



Este recomandat ca formatorul sa pregateasca si o lista de surse oficiale nationale si europene, precum site-uri ale Comisiei Europene, ministere, agentii de mediu, autoritati pentru protectia consumatorului, autoritati fiscale, camere de comert sau organisme profesionale. Pentru varianta finala a manualului, aceste surse pot fi incluse in anexe.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de verificare a cadrului legal si de reglementare pentru propria afacere**.

Fisa va include:

1. Domeniul de activitate al afacerii.
2. Produsele sau serviciile principale.
3. Materialele, ambalajele sau resursele folosite.
4. Zonele posibile de reglementare: ambalaje, deseuri, energie, produse, date, munca, siguranta, comunicare, raportare, transport, furnizori.
5. Trei obligatii sau riscuri care trebuie verificate.
6. Diferentierea intre obligatii directe, cerinte de piata si bune practici voluntare.
7. Afirmatiile de sustenabilitate folosite in comunicare si dovezile existente pentru acestea.
8. Datele de sustenabilitate pe care afacerea le colecteaza deja.
9. Datele care ar trebui colectate pentru viitor.
10. Sursele sau expertii care trebuie consultati.
11. Documentele care trebuie pastrate sau create.
12. O actiune concreta pentru urmatoarele 30 de zile.
13. Un risc care poate aparea daca zona nu este clarificata.
14. Un beneficiu potential al conformarii proactive.

Aceasta tema poate fi folosita in mentoring si poate fi conectata cu Modulul 12, deoarece unele masuri de conformare au impact financiar si trebuie bugetate.

J. Intrebări de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce am inteles nou despre rolul reglementarilor in sustenabilitate?
- Ce zona de reglementare este cea mai relevanta pentru afacerea mea?
- Ce obligatie directa ar putea exista?
- Ce cerinta de piata poate aparea din partea clientilor, partenerilor sau finantatorilor?
- Ce buna practica pot adopta voluntar?
- Ce risc de comunicare sau greenwashing trebuie verificat?
- Ce date trebuie sa incep sa colectez?
- Ce expert sau autoritate trebuie consultata?
- Ce documente ar trebui sa pastrez mai bine?
- Cum poate conformarea sa devina avantaj competitiv?
- Ce actiune concreta voi face in urmatoarele 30 de zile?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii considera legislatia plictisitoare sau indepartata

Unii pot crede ca modulul nu este relevant pentru ei.



Recomandare: foloseste exemple concrete: ambalaje, pungi, facturi, etichete, comunicare de mediu, date personale, contracte, munca, clienti B2B, finantari.

Dificultatea 2. Tema devine prea tehnica

Exista riscul de supraincarcare cu detalii juridice.

Recomandare: pastreaza nivelul introductiv. Explica logica, relevanta si intrebarile de verificare. Pentru interpretari exacte, directioneaza catre specialisti.

Dificultatea 3. Participantii cred ca reglementarile UE nu ii afecteaza

Unele obligatii pot viza direct companiile mari, dar efectele pot ajunge indirect la IMM-uri.

Recomandare: explica lantul de aprovizionare si cerintele de piata. Un client mare sau finantator poate cere date de sustenabilitate chiar daca legea nu se aplica direct.

Dificultatea 4. Participantii se sperie de costurile conformarii

Conformarea poate parea costisitoare.

Recomandare: discutati despre prioritizare. Nu toate actiunile se fac simultan. Unele implica doar informare, documentare, date mai bune sau comunicare mai clara.

Dificultatea 5. Participantii cer raspunsuri juridice exacte

Formatorul poate fi pus in situatia de a interpreta legea.

Recomandare: formuleaza clar limita rolului: manualul si sesiunea ofera orientare educationala, nu consultanta juridica. Pentru obligatii concrete, participantii trebuie sa consulte specialisti sau autoritati.

Dificultatea 6. Participantii nu stiu unde sa caute informatii

Recomandare: ofera o lista de surse oficiale si recomandarea de a verifica informatiile periodic. Incurajeaza colaborarea cu contabili, consultanti, juristi si autoritati.

Dificultatea 7. Reglementarile difera intre tari

Proiectul este european, dar aplicarea poate fi nationala.

Recomandare: explica diferenta dintre cadrul european si transpunerea nationala. Participantii trebuie sa verifice legislatia aplicabila in tara lor.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Trebuie sa predam legislatie detaliata?

Nu. Scopul este orientarea antreprenorilor, nu formarea lor ca specialisti juridici. Trebuie sa inteleaga marile cadre, riscurile si unde cauta sprijin.

2. Cum explicam relevanta UE pentru afaceri mici?





Chiar daca unele reguli se aplica direct companiilor mari, afacerile mici pot fi afectate prin clienti, furnizori, finantatori, standarde de piata si lanturi de aprovizionare.

3. Ce este Pactul Verde European in limbaj simplu?

Este strategia UE pentru transformarea economiei intr-una mai sustenabila, cu obiectivul de neutralitate climatica pana in 2050 si cu masuri privind energie, emisii, economie circulara, biodiversitate, agricultura si finantare verde.

4. Ce este Taxonomia UE?

Este un sistem de clasificare care ajuta la identificarea activitatilor economice considerate sustenabile din punct de vedere al mediului, pe baza unor criterii comune.

5. De ce este importanta CSRD pentru afacerile mici?

Chiar daca nu li se aplica direct tuturor, poate influenta cerintele clientilor mari, investitorilor sau partenerilor, care pot solicita date despre sustenabilitate.

6. Cum prevenim greenwashingul din perspectiva reglementarilor?

Prin afirmatii clare, specifice si demonstrabile. Nu folosim termeni precum „zero impact”, „100% verde” sau „carbon neutral” fara date si dovezi solide.

7. Ce facem daca participantii au afaceri in tari diferite?

Predam cadrul european comun si cerem verificarea legislatiei nationale. Fiecare tara poate avea reguli, autoritati si proceduri specifice.

8. Cum transformam conformarea in avantaj?

Prin reducerea riscurilor, cresterea increderii, acces la finantare, pregatire pentru piete noi, comunicare credibila si inovare in produse sau procese.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 11 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece reglementarile si standardele trebuie incluse in analiza riscurilor, obiective si planul strategic al afacerii.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece conformarea necesita responsabilitati clare, comunicare interna si cultura organizationala orientata spre etica si transparenta.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece comunicarea despre sustenabilitate trebuie sa fie corecta, verificabila si sa evite afirmatiile inselatoare.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece produsele, ambalajele, materialele, siguranta si finalul de viata pot fi influentate de reglementari.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece consumatorii si clientii B2B pot avea asteptari legate de transparenta, etica si conformare.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece reglementarile sociale, drepturile muncii, nediscriminarea si accesibilitatea sunt parte a sustenabilitatii sociale.



Se conectează cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece impactul comunicat trebuie documentat, iar scalarea poate aduce cerințe legale și standarde suplimentare.

Se conectează cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece tehnologia poate sprijini monitorizarea, documentarea, raportarea și protecția datelor.

Se conectează cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece politicile climatice și cerințele privind emisiile influențează modul în care afacerile își măsoară și reduc impactul.

Se conectează cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece orice soluție trebuie gândită și din perspectiva conformării, riscurilor și standardelor aplicabile.

Se conectează cu **Modulul 12 - Sustenabilitate financiara**, deoarece conformarea poate implica investiții, costuri operaționale, acces la finanțare și oportunități economice.

Concluzie pentru Modulul 11

Modulul despre cadrul legal și reglementările europene îi ajută pe tinerii antreprenori să înțeleagă că sustenabilitatea nu mai este doar o alegere voluntară sau o temă de imagine, ci o direcție tot mai puternic reflectată în reguli, standarde, cerințe de piață și așteptări ale stakeholderilor.

Pentru formatori, provocarea este să facă această temă accesibilă, practică și relevantă. Participanții nu trebuie să memoreze legislația, ci să înțeleagă ce domenii pot fi relevante pentru afacerea lor, cum diferențiază între obligații directe, cerințe de piață și bune practici, unde caută informații și când cer sprijin de specialitate.

La finalul modulului, fiecare participant ar trebui să aibă o listă scurtă de verificare pentru propria afacere, trei zone de risc sau conformare care trebuie clarificate și o acțiune concretă pentru următoarele 30 de zile. O afacere sustenabilă nu este doar una care are intenții bune, ci una care funcționează responsabil, transparent și pregătit pentru un mediu economic și legislativ aflat în continuă schimbare.

19. MODULUL 12 - SUSTENABILITATE FINANCIARA PENTRU AFACERI SUSTENABILE

A. Prezentarea generala a modulului

Al doispzezecelea modul al programului SustainABLE abordeaza sustenabilitatea financiara a unei afaceri. Dupa ce participantii au parcurs teme precum strategie, leadership, branding, produs, public tinta, incluziune, impact social, digitalizare, amprenta de carbon, solutii sustenabile si reglementari europene, acest modul revine la o intrebare fundamentala: **cum poate o afacere sa ramana viabila financiar in timp ce isi urmareste obiectivele sociale si de mediu?**

Sustenabilitatea financiara este conditia care permite unei afaceri sa continue. O afacere poate avea o misiune puternica, un produs responsabil, un impact social clar si valori autentice, dar daca nu are venituri suficiente, costuri gestionate, flux de numerar controlat si capacitate de adaptare, nu va putea sustine acele rezultate pe termen lung. In acelasi timp, o afacere profitabila, dar care ignora mediul, oamenii sau reglementarile, nu poate fi considerata cu adevarat sustenabila.

Modulul original despre management financiar si sustenabilitate financiara subliniaza faptul ca tinerii antreprenori au nevoie de competente financiare de baza pentru a construi afaceri viabile. Sunt abordate teme precum concepte financiare fundamentale, bugetare, previzionare, cash-flow, surse de finantare, reducerea costurilor, diversificarea veniturilor, tehnologie financiara, integrarea sustenabilitatii in strategia financiara, monitorizarea performantei si gestionarea riscurilor.

Pentru tinerii antreprenori, acest modul este foarte important deoarece multe afaceri tinere esueaza nu doar din lipsa de idei sau clienti, ci din lipsa unei intelegeri clare a banilor: costuri subestimate, preturi gresit calculate, lipsa rezervei de numerar, investitii facute prea devreme, dependenta de o singura sursa de venit, lipsa de urmarire a incasarilor sau confuzie intre cifra de afaceri si profit.

In contextul sustenabilitatii, managementul financiar devine si mai important. Deciziile responsabile pot implica investitii: materiale mai bune, furnizori etici, ambalaje reutilizabile, eficienta energetica, digitalizare, certificari, consultanta, adaptari incluzive sau colectarea datelor de impact. Antreprenorul



trebuie sa inteleaga cum se planifica aceste costuri, cum se justifica, cum se transforma in valoare pentru client si cum pot contribui la rezilienta afacerii.

Acest modul ii ajuta pe participanti sa vada finantele nu ca pe o zona separata de sustenabilitate, ci ca pe un instrument care permite sustenabilitatea. O afacere sustenabila financiar este capabila sa isi acopere costurile, sa investeasca responsabil, sa gestioneze riscurile, sa isi diversifice veniturile si sa sustina impactul pe termen lung.

Pentru participantii la program, modulul raspunde la intrebari precum:

- Care sunt costurile reale ale afacerii mele?
- Cum stabilesc un pret corect si sustenabil?
- Care este diferenta dintre venit, profit si cash-flow?
- Cum imi construiesc un buget simplu?
- Cum planific investitiile in sustenabilitate?
- Cum pot reduce costurile fara sa compromit calitatea sau valorile?
- Cum diversific veniturile?
- Ce surse de finantare pot folosi?
- Cum pot folosi instrumentele digitale pentru management financiar?
- Cum masor daca afacerea este sustenabila financiar?

B. Relevanta pentru lucratori de tineret si formatori

Pentru lucratorii de tineret si formatori, acest modul este esential deoarece aduce programul intr-o zona foarte practica. Multi tineri antreprenori pot fi entuziasti, creativi si orientati spre impact, dar pot avea dificultati in intelegerea indicatorilor financiari de baza. In acelasi timp, unii pot avea reticenta fata de discutia financiara, fie pentru ca li se pare complicata, fie pentru ca asociaza banii cu o zona contrara valorilor sociale sau de mediu.

Rolul formatorului este sa normalizeze discutia despre finante. Profitul nu este opusul sustenabilitatii. Profitul responsabil este ceea ce permite afacerii sa continue, sa plateasca oameni corect, sa investeasca in produse mai bune, sa reduca impactul de mediu, sa inoveze si sa faca fata perioadelor dificile. Problema nu este profitul in sine, ci profitul obtinut prin externalizarea costurilor asupra mediului, angajatilor, furnizorilor sau comunitatii.

Formatorul trebuie sa explice clar ca sustenabilitatea financiara inseamna echilibru. O afacere trebuie sa fie viabila economic, dar nu cu orice pret. In programul SustainABLE, participantii sunt incurajati sa gandeasca deciziile financiare in relatie cu cele trei dimensiuni ale sustenabilitatii: economic, social si de mediu.

Acest modul trebuie facilitat intr-un mod accesibil. Nu trebuie transformat intr-un curs de contabilitate. Participantii nu trebuie sa devina experti financiari, ci sa inteleaga conceptele minime care le permit sa ia decizii mai bune:

- ce incasez;
- ce cheltuiesc;
- ce ramane;
- cand intra banii;
- cand ies banii;
- ce costuri sunt fixe;
- ce costuri cresc cu volumul;
- ce pret trebuie sa pun;
- ce investitie merita;
- ce risc financiar exista;
- ce rezerva trebuie sa am.



Formatorul trebuie să folosească exemple simple și instrumente practice: tabel de buget, calcul de cost pe produs, analiza break-even, flux de numerar lunar, lista surselor de venit, plan de reducere a costurilor, scenarii optimist / realist / pesimist.

Acest modul se conectează cu toate celelalte. Strategia are nevoie de resurse. Leadershipul presupune plata corectă a oamenilor și gestionarea responsabilităților. Brandingul și vânzările influențează veniturile. Produsul sustenabil are costuri și prețuri. Incluziunea poate necesita adaptări. Impactul social trebuie susținut financiar. Digitalizarea poate cere investiții, dar poate reduce costuri. Reducerea amprenteii de carbon poate genera economii sau costuri inițiale. Conformarea legală poate implica bugete și riscuri.

Pentru formatori, mesajul central este acesta: **o afacere sustenabilă are nevoie de bani gestionati responsabil, transparent și strategic.**

C. Obiective de învățare

La finalul modului, participanții ar trebui să poată:

1. Să explice ce înseamnă sustenabilitate financiară în contextul unei afaceri sustenabile.
2. Să diferențieze între venituri, costuri, profit, cash-flow și investiții.
3. Să identifice costurile fixe și costurile variabile ale propriei afaceri.
4. Să calculeze un cost simplificat pe produs sau serviciu.
5. Să înțeleagă relația dintre preț, valoare pentru client, costuri și marja.
6. Să construiască un buget simplu pentru o perioadă de 3-6 luni.
7. Să înțeleagă importanța fluxului de numerar și riscurile generate de încasări întârziate sau plăți neplanificate.
8. Să identifice surse de venit existente și potențiale, inclusiv venituri recurente, parteneriate, abonamente, servicii complementare sau financiare.
9. Să analizeze costurile și beneficiile unei investiții în sustenabilitate.
10. Să identifice riscuri financiare și măsuri de reducere a acestora.
11. Să folosească instrumente digitale simple pentru urmărirea veniturilor, costurilor și cash-flow-ului.
12. Să formuleze un mini-plan de sustenabilitate financiară pentru următoarele 90 de zile.

D. Competențe-cheie dezvoltate

Modulul dezvoltă următoarele competențe:

Competențe financiare de bază. Participanții înțeleg principalele concepte financiare necesare pentru gestionarea unei afaceri mici.

Competențe de bugetare. Participanții învață să planifice veniturile, cheltuielile și investițiile.

Competențe de analiză a costurilor. Participanții învață să identifice costuri fixe, variabile, directe și indirecte.

Competențe de pricing. Participanții înțeleg cum se stabilește prețul în relație cu costurile, valoarea, piața și sustenabilitatea.

Competențe de management al cash-flow-ului. Participanții învață să urmărească intrările și ieșirile de bani, nu doar profitul teoretic.

Competențe de planificare a investițiilor. Participanții analizează investițiile în sustenabilitate din perspectiva costurilor, beneficiilor și perioadei de recuperare.



Competente de reducere a riscurilor. Participantii invata sa identifice vulnerabilitati financiare si sa construiasca rezerve sau alternative.

Competente digitale. Participantii invata sa foloseasca instrumente simple pentru urmarirea finantelor.

Competente de sustenabilitate strategica. Participantii inteleg ca impactul social si de mediu trebuie sustinut printr-un model economic viabil.

E. Concepte-cheie si informatii de fundal pentru formatori

1. Sustenabilitatea financiara

Sustenabilitatea financiara inseamna capacitatea unei afaceri de a-si acoperi costurile, de a genera venituri suficiente, de a-si gestiona fluxul de numerar, de a investi responsabil si de a continua sa functioneze pe termen lung fara dependenta excesiva de surse instabile.

Intr-o afacere sustenabila, sustenabilitatea financiara nu este separata de misiune. Ea sprijina misiunea. Fara stabilitate financiara, afacerea nu poate mentine locuri de munca, calitate, impact, investitii in mediu sau servicii pentru comunitate.

Formatorul poate folosi o definitie simpla:

O afacere este sustenabila financiar atunci cand poate continua sa creeze valoare fara sa isi consume iresponsabil resursele, oamenii, mediul sau capitalul financiar.

2. Venituri, costuri, profit si cash-flow

Aceste concepte trebuie explicate clar.

Veniturile sunt banii pe care afacerea ii obtine din vanzarea produselor sau serviciilor si din alte surse.

Costurile sunt banii cheltuiti pentru a produce, livra, promova si mentine afacerea.

Profitul este diferenta dintre venituri si costuri, intr-o anumita perioada.

Cash-flow-ul este miscarea efectiva a banilor: cand intra si cand iese. O afacere poate fi profitabila pe hartie, dar poate avea probleme daca banii intra prea tarziu si platile trebuie facute imediat.

Exemplu simplu:

O afacere vinde produse de 10.000 lei intr-o luna si are costuri de 7.000 lei. Pe hartie, profitul este 3.000 lei. Dar daca clientii platesc peste 60 de zile, iar furnizorii trebuie platiti acum, afacerea poate avea criza de numerar.

Pentru tinerii antreprenori, intelegerea cash-flow-ului este vitala.

3. Costuri fixe si costuri variabile

Costurile fixe sunt costuri care apar indiferent de volumul vanzarilor: chirie, abonamente, salarii fixe, contabilitate, internet, utilitati de baza, asigurari.

Costurile variabile cresc sau scad in functie de productie sau vanzari: materiale, ambalaje, comisioane, livrare, materie prima, energie asociata productiei, costuri per comanda.



Formatorul poate cere participantilor sa isi imparta costurile in aceste doua categorii. Aceasta analiza ajuta la intelegerea riscului. Daca o afacere are costuri fixe mari, are nevoie de venituri constante pentru a supravietui. Daca are costuri variabile mari, trebuie sa fie atenta la marja per produs.

4. Costul real al produsului sau serviciului

Multi antreprenori subestimeaza costul real al produsului. Ei includ materialele, dar uita timpul de lucru, ambalajul, livrarea, promovarea, comisioanele, pierderile, retururile, taxele, chiria, echipamentele sau timpul administrativ.

Un cost simplificat pe produs poate include:

- materii prime;
- ambalaj;
- timp de lucru;
- energie;
- livrare;
- comisioane;
- pierderi sau rebuturi;
- promovare;
- costuri administrative alocate;
- marja dorita.

Pentru servicii, costul poate include:

- timpul de livrare;
- pregatirea;
- comunicarea cu clientul;
- instrumentele folosite;
- deplasarile;
- subcontractori;
- taxe;
- timp de follow-up;
- costuri indirecte.

Formatorul trebuie sa sublinieze ca pretul nu poate fi stabilit doar dupa competitie sau dupa „cat pare acceptabil”, fara intelegerea costurilor.

5. Pretul si valoarea

Pretul este suma platita de client. Valoarea este beneficiul perceput de client. Pentru produsele sustenabile, pretul poate fi mai mare, dar trebuie explicat prin valoare reala: calitate, durabilitate, provenienta, impact redus, productie etica, economie pe termen lung, siguranta, design, suport, reparabilitate sau transparenta.

Formatorul trebuie sa conecteze aceasta tema cu Modulul 3 si Modulul 5. Daca publicul nu intelege valoarea, pretul va parea mare. Daca valoarea este clara, pretul poate fi mai usor acceptat.

Intrebari utile:

- Ce include pretul meu?
- Ce valoare reala primeste clientul?
- Ce costuri sustenabile trebuie explicate?
- Ce alternativa compara clientul?



- Produsul meu economiseste bani pe termen lung?
- Ce dovada pot oferi pentru calitate sau durabilitate?

6. Break-even point

Punctul de break-even este nivelul de vanzari la care veniturile acopera costurile, iar afacerea nu este nici pe pierdere, nici pe profit. Este un concept util pentru a intelege cate produse sau servicii trebuie vandute pentru a acoperi costurile.

Formula simplificata:

Break-even = costuri fixe / marja per unitate

Daca o afacere are costuri fixe lunare de 5.000 lei si castiga 50 lei marja per produs, trebuie sa vanda 100 de produse pentru a acoperi costurile fixe.

Formatorul nu trebuie sa intre in calcule complexe, dar poate ajuta participantii sa inteleaga logica: daca nu stii cate vanzari sunt necesare pentru supravietuire, deciziile devin intuitive si riscante.

7. Bugetarea

Bugetul este un plan financiar. El arata ce venituri sunt asteptate, ce cheltuieli sunt planificate si ce resurse sunt disponibile. Pentru afacerile mici, un buget simplu pe 3 sau 6 luni poate fi suficient pentru inceput.

Un buget simplu include:

- venituri estimate;
- costuri fixe;
- costuri variabile;
- costuri de marketing;
- costuri de personal sau colaboratori;
- investitii;
- taxe si obligatii;
- rezerva;
- cash disponibil la final de luna.

Formatorul trebuie sa explice ca bugetul nu este o garantie, ci un instrument de orientare. El trebuie revizuit periodic.

8. Investitiile in sustenabilitate

Investitiile in sustenabilitate pot include:

- echipamente eficiente energetic;
- materiale mai responsabile;
- ambalaje reutilizabile;
- digitalizare;
- certificari;
- audituri;
- consultanta;
- training pentru echipa;
- adaptari pentru accesibilitate;
- colectarea datelor;



Co-funded by
the European Union





- sisteme de reducere a deeurilor;
- servicii de reparare;
- furnizori etici.

Aceste investitii trebuie analizate financiar, dar nu doar prin cost imediat. Unele pot reduce costuri pe termen lung, pot creste loialitatea clientilor, pot reduce riscul de neconformare, pot imbunatati brandul sau pot deschide acces la piete noi.

Formatorul poate folosi intrebari:

- Cat costa investitia?
- Ce problema rezolva?
- Ce economii poate produce?
- Ce venituri noi poate genera?
- Ce risc reduce?
- Ce impact social sau de mediu are?
- In cat timp se poate recupera?
- Ce se intampla daca nu investim?

9. Diversificarea veniturilor

Dependenta de o singura sursa de venit este riscanta. O afacere sustenabila financiar poate avea mai multe surse de venit.

Exemple:

- vanzare de produse;
- servicii complementare;
- abonamente;
- mentenanta;
- reparatii;
- consultanta;
- ateliere;
- produse digitale;
- licentiere;
- parteneriate;
- corporate packages;
- granturi;
- sponsorizari;
- crowdfunding;
- membership;
- comisioane;
- marketplace;
- inchiriere in loc de vanzare.

Pentru afacerile sustenabile, diversificarea poate sustine impactul. De exemplu, o afacere care vinde produse reutilizabile poate adauga ateliere de educatie, servicii de reparare sau abonamente pentru consumabile responsabile.

10. Surse de finantare

Tinerii antreprenori pot accesa diferite surse de finantare:

- economii personale;



- venituri reinvestite;
- imprumuturi;
- microfinantare;
- granturi;
- programe pentru antreprenori;
- crowdfunding;
- investitori;
- business angels;
- parteneriate comerciale;
- sponsorizari;
- finantari europene;
- premii si competitii;
- precomenzi;
- abonamente.

Formatorul trebuie sa explice ca fiecare sursa are avantaje si riscuri. Granturile pot sprijini investitii, dar sunt limitate si vin cu reguli. Investitorii pot aduce capital, dar cer crestere si participatie. Imprumuturile pot accelera dezvoltarea, dar cresc riscul. Precomenzile pot valida cererea, dar creeaza obligatii fata de clienti.

11. Reducerea costurilor fara compromiterea valorilor

Reducerea costurilor nu trebuie sa insemne scaderea calitatii, exploatarea oamenilor sau alegerea unor materiale mai daunatoare. O afacere sustenabila cauta eficienta responsabila.

Exemple:

- reducerea risipei;
- optimizarea stocurilor;
- negocierea cu furnizorii;
- gruparea livrarilor;
- digitalizarea unor procese;
- reducerea energiei consumate;
- repararea echipamentelor;
- partajarea resurselor;
- colaborari locale;
- eliminarea abonamentelor inutile;
- planificarea achizitiilor;
- reducerea retururilor prin comunicare mai clara.

Aceasta tema se leaga direct de Modulele 8 si 9.

12. Riscurile financiare

Riscurile financiare pot include:

- incasari intarziate;
- costuri neprevazute;
- cresterea preturilor la materiale;
- dependenta de un singur client;
- sezonabilitate;
- datorii prea mari;
- stocuri blocate;
- preturi prea mici;



- marje insuficiente;
- lipsa rezervei;
- schimbari legislative;
- curs valutar;
- investitii facute fara validare;
- scalare prea rapida.

Formatorul trebuie sa ii ajute pe participanti sa identifice 3-5 riscuri principale si masuri de reducere.

13. Instrumente digitale pentru management financiar

Instrumentele digitale pot ajuta la:

- facturare;
- urmarirea incasarilor;
- gestionarea cheltuielilor;
- cash-flow;
- rapoarte de vanzari;
- bugete;
- plati online;
- stocuri;
- abonamente;
- integrare cu e-commerce;
- dashboarduri simple.

Pentru antreprenori mici, un tabel bine facut poate fi suficient la inceput. Pe masura ce afacerea creste, pot fi utile aplicatii de facturare, contabilitate, POS, CRM sau e-commerce integrat.

F. Flux recomandat al sesiunii

Durata recomandata: **4 ore**

1. Deschidere si conectare cu programul - 15 minute

Formatorul explica rolul finantelor in sustenabilitate:

„Am discutat despre impact, produs, carbon, incluziune si reglementari. Toate acestea au nevoie de resurse. Astazi discutam cum facem ca afacerea sa poata sustine financiar aceste obiective.”

Intrebare de pornire:

„Care este cea mai mare provocare financiara in afacerea voastra acum?”

2. Activitate de intrare: ce inseamna sustenabilitate financiara? - 20 minute

Participantii noteaza individual trei semne ale unei afaceri sustenabile financiar. Formatorul grupeaza raspunsurile: venituri, costuri, cash-flow, rezerva, investitii, stabilitate, adaptare.

3. Mini-prezentare: concepte financiare de baza - 30 minute

Formatorul explica venituri, costuri, profit, cash-flow, costuri fixe, costuri variabile si investitii, cu exemple simple.



4. Exercițiu: costurile afacerii mele - 35 minute

Participantii listeaza costurile proprii afaceri si le impart in fixe si variabile. Apoi marcheaza costurile legate de sustenabilitate si costurile care pot fi reduse prin eficienta.

5. Exercițiu: pretul si valoarea - 30 minute

Participantii aleg un produs sau serviciu si analizeaza:

- cost real;
- pret actual;
- valoare pentru client;
- marja estimata;
- elemente de sustenabilitate care justifica valoarea;
- risc de subpret.

6. Pauza - 15 minute

7. Buget simplu si cash-flow - 40 minute

Formatorul prezinta un model simplu de buget pe 3 luni. Participantii completeaza o versiune simplificata pentru propria afacere: venituri estimate, costuri fixe, costuri variabile, investitii, cash disponibil.

8. Investitii in sustenabilitate - 30 minute

Participantii aleg o investitie posibila: ambalaj, digitalizare, eficienta energetica, furnizor, accesibilitate, colectare date. O analizeaza prin cost, beneficiu, risc, impact si perioada de recuperare.

9. Diversificarea veniturilor si riscuri financiare - 30 minute

Participantii identifica cel putin doua surse noi sau complementare de venit si trei riscuri financiare actuale.

10. Plan financiar pe 90 de zile - 25 minute

Participantii formuleaza un mini-plan:

- un cost de analizat;
- o masura de reducere;
- o investitie de evaluat;
- un indicator financiar;
- o actiune pentru cresterea veniturilor;
- un risc de gestionat.

11. Reflectie si incheiere - 10 minute

Intrebari finale:

- Ce cost nu intelegeam suficient?
- Ce risc financiar este cel mai important?
- Ce investitie in sustenabilitate merita analizata?
- Ce indicator voi urmari lunar?



G. Metode si activitati

Activitatea 1. Semnele unei afaceri sustenabile financiar

Scop: clarificarea conceptului.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii scriu trei semne ale unei afaceri stabile financiar. Formatorul grupeaza raspunsurile.

Debriefing: O afacere sustenabila financiar nu este doar una care vinde, ci una care isi intelege banii, isi gestioneaza riscurile si poate investi in viitor.

Activitatea 2. Harta costurilor

Scop: identificarea costurilor fixe si variabile.

Durata: 35 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza toate costurile cunoscute si le impart in categorii:

- fixe;
- variabile;
- directe;
- indirecte;
- costuri legate de sustenabilitate;
- costuri ascunse;
- costuri care pot fi reduce prin eficienta.

Rolul formatorului: sa ajute participantii sa nu uite timpul de lucru, pierderile, transportul, comisioanele, taxele si costurile administrative.

Activitatea 3. Pretul real al produsului

Scop: intelegerea relatiei dintre cost, pret si marja.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii aleg un produs sau serviciu si completeaza:

- costuri directe;
- costuri indirecte estimate;
- timp de lucru;
- cost ambalaj/livrare;
- pret actual;
- marja estimata;
- valoare comunicata clientului.

Intrebare de reflectie: Pretul actual sustine afacerea si valorile ei?

Activitatea 4. Buget pe 3 luni



Scop: planificarea financiara simpla.

Durata: 40 minute.

Instructiuni: Participantii completeaza un buget simplificat:

Luna 1 / Luna 2 / Luna 3:

- venituri estimate;
- costuri fixe;
- costuri variabile;
- investitii;
- taxe;
- rezerva;
- cash ramas.

Debriefing: Formatorul explica de ce un buget trebuie revizuit periodic.

Activitatea 5. Analiza unei investitii in sustenabilitate

Scop: evaluarea unei investitii responsabile.

Durata: 30 minute.

Instructiuni: Participantii aleg o investitie si raspund:

- cat costa?
- ce problema rezolva?
- ce economii sau venituri poate genera?
- ce impact social/de mediu are?
- ce risc reduce?
- in cat timp poate produce beneficii?
- ce se intampla daca nu o fac?

Activitatea 6. Diversificarea veniturilor

Scop: reducerea dependentei de o singura sursa de venit.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii listeaza veniturile actuale si genereaza 3 idei de venit complementar. Apoi aleg una realista de testat.

Exemple:

- abonament;
- pachet corporate;
- atelier;
- serviciu de reparare;
- produs digital;
- consultanta;



- precomanda;
- parteneriat.

Activitatea 7. Riscurile financiare

Scop: identificarea vulnerabilitatilor.

Durata: 20 minute.

Instructiuni: Participantii aleg trei riscuri financiare si formuleaza o masura pentru fiecare.

Exemplu:

Risc: dependenta de un singur client.

Masura: cautarea a trei clienti noi sau dezvoltarea unei oferte pentru alt segment.

H. Materiale necesare si pregatire

Pentru acest modul, formatorul trebuie sa pregateasca:

- prezentare scurta despre concepte financiare de baza;
- fisa „Harta costurilor”;
- template pentru calcul simplificat de cost pe produs/serviciu;
- model de buget pe 3 luni;
- model simplificat de cash-flow;
- fisa pentru analiza investitiei in sustenabilitate;
- fisa pentru diversificarea veniturilor;
- fisa pentru riscuri financiare;
- lista de instrumente digitale financiare;
- calculator;
- laptop si videoproiector;
- foi A3;
- markere;
- flipchart.

Este important ca formatorul sa pregateasca exemple cu cifre simple. Chiar daca valorile sunt fictive, ele ajuta participantii sa inteleaga logica.

I. Tema practica

Dupa sesiune, participantii vor realiza o **fisa de sustenabilitate financiara** pentru propria afacere.

Fisa va include:

1. Principalele surse de venit actuale.
2. Principalele costuri fixe.
3. Principalele costuri variabile.
4. Un calcul simplificat al costului pentru un produs sau serviciu.
5. Analiza pretului actual in raport cu costul si valoarea oferita.
6. Un buget simplificat pe 3 luni.
7. O analiza scurta a cash-flow-ului: cand intra banii si cand ies.
8. O investitie posibila in sustenabilitate si justificarea ei.



Co-funded by
the European Union





9. Doua masuri de reducere responsabila a costurilor.
10. Doua idei de diversificare a veniturilor.
11. Trei riscuri financiare.
12. Trei indicatori financiari care vor fi urmariti lunar.
13. O actiune concreta pentru urmatoarele 30 de zile.
14. O decizie financiara care trebuie discutata cu un contabil, consultant sau mentor.

Aceasta tema poate fi folosita in mentoring si poate deveni baza unui plan financiar simplificat pentru urmatoarea etapa a afacerii.

J. Intrebari de reflectie

La finalul modulului, formatorul poate folosi urmatoarele intrebari:

- Ce am inteles nou despre banii afacerii mele?
- Ce cost subestimam?
- Ce diferenta exista intre profitul meu teoretic si cash-flow-ul real?
- Pretul meu sustine valorile si costurile afacerii?
- Ce investitie in sustenabilitate merita analizata?
- Ce cost pot reduce fara sa compromit calitatea sau etica?
- Ce sursa noua de venit pot testa?
- Ce risc financiar este cel mai urgent?
- Ce indicator financiar voi urmari lunar?
- Ce decizie nu ar trebui sa iau fara date?
- Cum se leaga sustenabilitatea financiara de impactul social si de mediu?

K. Dificultati posibile si recomandari pentru formator

Dificultatea 1. Participantii evita discutia despre bani

Unii pot fi inconfortabili sau pot considera finantele complicate.

Recomandare: normalizeaza tema. Explica faptul ca finantele sunt instrumente de claritate, nu judecata. Nu se cere expunerea publica a cifrelor sensibile.

Dificultatea 2. Participantii confunda venituri cu profit

O vanzare mare nu inseamna automat profit.

Recomandare: foloseste exemple simple cu costuri incluse. Arata diferenta dintre incasari, costuri si profit.

Dificultatea 3. Participantii nu includ timpul propriu ca resursa

Multi antreprenori nu isi calculeaza timpul.

Recomandare: intreaba cat timp petrec pentru produs sau serviciu si ce valoare are acel timp. Timpul neplatit este un cost ascuns.

Dificultatea 4. Participantii subestimeaza costurile de sustenabilitate

Materialele mai bune, certificarea sau datele pot costa.



Recomandare: includeti aceste costuri in buget si analizati investitia. Sustenabilitatea trebuie planificata financiar.

Dificultatea 5. Participantii cred ca pretul mai mic aduce automat mai multi clienti

Pretul prea mic poate distruge marja si poate afecta calitatea.

Recomandare: discutati despre valoare, public tinta, pozitionare, costuri reale si pret minim viabil.

Dificultatea 6. Participantii nu urmaresc cash-flow-ul

Pot exista incasari intarziate si plati urgente.

Recomandare: introdu un tabel lunar simplu cu bani care intra si bani care ies. Cash-flow-ul trebuie verificat constant.

Dificultatea 7. Participantii aleg investitii fara validare

Pot cumpara echipamente sau instrumente inainte sa testeze cererea.

Recomandare: conecteaza cu Modulul 10. Testeaza la scara mica inainte de investitii mari.

L. Intrebari frecvente pentru formatori

1. Este acest modul un curs de contabilitate?

Nu. Este un modul de orientare financiara pentru antreprenori. Pentru contabilitate, taxe si obligatii specifice, participantii trebuie sa lucreze cu un contabil sau consultant.

2. Cum explic sustenabilitatea financiara simplu?

Este capacitatea afacerii de a continua sa functioneze, sa isi acopere costurile, sa gestioneze riscurile si sa investeasca in viitor fara sa isi compromita valorile.

3. De ce cash-flow-ul este atat de important?

Pentru ca afacerea plateste facturi cu bani disponibili, nu cu profit teoretic. Daca banii intra prea tarziu, pot aparea probleme chiar si cand afacerea pare profitabila.

4. Cum abordam preturile produselor sustenabile?

Calculam costurile reale si comunicam valoarea. Pretul trebuie sa sustina calitatea, munca, impactul si viabilitatea afacerii.

5. Este gresit sa cautam profit intr-o afacere cu impact?

Nu. Profitul responsabil permite continuitate, salarii corecte, investitii si impact pe termen lung. Problema apare cand profitul este obtinut prin costuri transferate asupra oamenilor sau mediului.

6. Ce instrument financiar recomandam pentru inceput?

Pentru inceput, un tabel simplu poate fi suficient: venituri, costuri fixe, costuri variabile, cash intrat, cash iesit, cash ramas. Pe masura ce afacerea creste, pot fi adaugate aplicatii specializate.



7. Cum evaluam o investitie in sustenabilitate?

Analizam costul, beneficiile, economiile potientiale, impactul, riscurile reduse, valoarea pentru client si perioada de recuperare.

8. Cum conectam finantele cu impactul social?

Impactul are nevoie de resurse. O afacere instabila financiar nu poate mentine impactul. In acelasi timp, deciziile financiare trebuie sa respecte misiunea sociala si de mediu.

M. Legatura cu celelalte module

Modulul 12 se conecteaza direct cu **Modulul 1 - Planificare strategica**, deoarece obiectivele strategice si de sustenabilitate trebuie sustinute prin resurse financiare si bugete realiste.

Se conecteaza cu **Modulul 2 - Leadership si managementul echipei**, deoarece deciziile financiare influenteaza oamenii, responsabilitatile, motivatia si capacitatea de implementare.

Se conecteaza cu **Modulul 3 - Branding si vanzari**, deoarece veniturile depind de pozitionare, incredere, comunicarea valorii si capacitatea de a vinde etc.

Se conecteaza cu **Modulul 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile**, deoarece materialele, designul, ambalajele si ciclul de viata influenteaza costurile si pretul.

Se conecteaza cu **Modulul 5 - Intelegerea publicului tinta**, deoarece publicul influenteaza pretul, modelul de venit, canalele de vanzare si disponibilitatea de plata.

Se conecteaza cu **Modulul 6 - Practici de business incluzive**, deoarece accesibilitatea, preturile, adaptarea produselor si incluziunea trebuie gandite si financiar.

Se conecteaza cu **Modulul 7 - Impact social si scalare**, deoarece impactul si scalarea au nevoie de model economic stabil, indicatori si resurse.

Se conecteaza cu **Modulul 8 - Instrumente digitale si automatizare**, deoarece digitalizarea poate reduce costuri, imbunatati cash-flow-ul, automatiza facturarea si creste eficienta.

Se conecteaza cu **Modulul 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon**, deoarece reducerea emisiilor poate implica investitii, dar si economii operationale.

Se conecteaza cu **Modulul 10 - Construirea solutiilor sustenabile**, deoarece orice solutie trebuie testata si evaluata financiar inainte de implementare sau scalare.

Se conecteaza cu **Modulul 11 - Cadrul legal si reglementarile europene**, deoarece conformarea poate implica costuri, riscuri, investitii, dar si oportunitati de finantare si acces la piete.

Concluzie pentru Modulul 12

Modulul despre sustenabilitate financiara incheie curriculumul de formare printr-o tema esentiala: capacitatea afacerii de a continua. Sustenabilitatea economica nu este separata de sustenabilitatea sociala si de mediu, ci este una dintre conditiile care le fac posibile.



Pentru formatori, acest modul trebuie livrat într-un mod practic, clar și fără jargon contabil inutil. Participanții trebuie să înțeleagă costurile, prețurile, cash-flow-ul, bugetele, riscurile și investițiile în sustenabilitate. Scopul nu este să devină specialiști financiari, ci să își pună întrebările corecte și să folosească instrumente simple pentru decizii mai bune.

La finalul modulului, fiecare participant ar trebui să aibă o imagine mai clară asupra veniturilor, costurilor, riscurilor și investițiilor necesare pentru afacerea sa. O afacere sustenabilă nu este doar o afacere care face bine, ci una care poate continua să facă bine, pentru că își gestionează responsabil resursele financiare, oamenii și impactul.

PARTEA V. INSTRUMENTE DE IMPLEMENTARE, MENTORING ȘI EVALUARE

După parcurgerea celor 12 module, programul SustainABLE nu trebuie înțeles ca o succesiune închisă de sesiuni de formare, ci ca un proces mai amplu de învățare, aplicare, testare, sprijin și evaluare. Conținutul modulelor oferă baza educațională, dar transformarea reală apare atunci când participanții aplică ceea ce au învățat în propriile afaceri, primesc feedback, testează soluții, ajustează planuri și își monitorizează progresul.

Această parte a manualului oferă formatorilor, lucrătorilor de tineret și mentorilor instrumente practice pentru susținerea implementării programului. Sunt abordate rolul mentoringului, folosirea temelor practice, organizarea vizitelor la afaceri sustenabile, activitățile de tip hackathon, evaluarea progresului participanților, colectarea feedbackului și documentarea rezultatelor.

Scopul acestei părți este să ajute echipele care implementează programul să transforme curriculumul într-un parcurs coerent, măsurabil și adaptabil.

20. MENTORINGUL ÎN PROGRAMUL SUSTAINABLE

20.1 Rolul mentoringului

Mentoringul are rolul de a sprijini participanții în transferul învățării din sala de formare către realitatea propriei afaceri. Dacă modulele oferă conținut, metode, exerciții și cadre de analiză, mentoringul ajută participantul să răspundă la întrebarea: **ce fac concret, în cazul meu, cu ceea ce am învățat?**

Pentru tinerii antreprenori, această componentă este esențială. Un atelier poate genera claritate, inspirație și idei, dar implementarea apare între sesiuni și după finalizarea programului. Acolo apar întrebările dificile: nu am suficiente date, nu știu ce soluție să aleg, nu am buget, clienții nu reacționează cum mă așteptam, furnizorii nu pot livra alternativa dorită, echipa nu înțelege schimbarea, comunicarea nu este clară sau nu știu cum să măsoar progresul.

Mentorul nu are rolul de a lua decizii în locul participantului. Rolul său este să clarifice, să pună întrebări, să ofere feedback, să ajute la prioritizare și să susțină responsabilitatea participantului față de propriile obiective. Mentoringul nu trebuie să devină consultanță directivă în care mentorul spune exact ce



Co-funded by
the European Union





trebuie facut, ci un proces ghidat prin care antreprenorul invata sa gandeasca mai clar si sa ia decizii mai bune.

In programul SustainABLE, mentoringul poate avea mai multe functii:

- sprijina aplicarea temelor practice din module;
- ajuta participantii sa isi clarifice obiectivele de sustenabilitate;
- sustine transformarea ideilor in actiuni concrete;
- ajuta la identificarea blocajelor si resurselor;
- incurajeaza colectarea de date si masurarea progresului;
- ofera feedback asupra solutiilor propuse;
- sustine pregatirea pentru hackathoane sau pitch-uri;
- mentine motivatia participantilor pe parcursul programului;
- ajuta la adaptarea continutului la situatia reala a fiecarei afaceri.

Mentoringul este important mai ales pentru ca participantii nu pornesc din acelasi punct. Unii au afaceri deja functionale, altii sunt in faza de testare. Unii au echipa, altii lucreaza singuri. Unii vand produse fizice, altii servicii. Unii au date, altii nu masoara nimic. Mentoringul permite adaptarea programului la aceasta diversitate.

20.2 Profilul mentorului

Mentorul din programul SustainABLE trebuie sa combine intelegerea antreprenoriatului cu sensibilitate fata de sustenabilitate, educatie non-formala si dezvoltarea tinerilor. Nu este obligatoriu ca mentorul sa fie expert in toate cele 12 teme ale programului, dar trebuie sa inteleaga logica generala a curriculumului si sa poata ghida participantul catre resurse sau experti atunci cand tema depaseste competenta sa.

Un mentor potrivit are urmatoarele caracteristici:

- intelege provocarile afacerilor mici si ale tinerilor antreprenori;
- poate asculta fara a judeca;
- formuleaza intrebari clare si utile;
- ofera feedback constructiv;
- ajuta participantul sa prioritizeze;
- intelege principiile de baza ale sustenabilitatii;
- poate conecta participantul cu resurse sau specialisti;
- respecta confidentialitatea;
- evita sa impuna propriile solutii;
- sustine autonomia participantului.

Mentorul trebuie sa aiba un stil echilibrat. Daca este prea directiv, participantul poate deveni dependent de raspunsurile sale. Daca este prea pasiv, participantul poate ramane blocat. Un mentor bun stie cand sa intrebe, cand sa provoace, cand sa ofere exemple si cand sa spuna ca este nevoie de sprijin specializat.

In cazul temelor juridice, fiscale, tehnice sau de calcul avansat al emisiilor, mentorul trebuie sa fie atent sa nu ofere interpretari pe care nu le poate sustine profesional. Poate ajuta participantul sa identifice intrebarile corecte si sa gaseasca surse competente, dar nu trebuie sa inlocuiasca expertiza juridica, contabila sau tehnica.

20.3 Structura recomandata a procesului de mentoring



Procesul de mentoring poate fi organizat flexibil, in functie de durata programului, disponibilitatea mentorilor si profilul participantilor. O structura recomandata include cel putin trei tipuri de intalniri:

Intalnirea initiala, in care se clarifica profilul participantului, afacerea, asteptarile, obiectivele si principalele provocari.

Intalnirile de parcurs, in care se lucreaza pe aplicarea modulelor, pe teme practice, pe blocaje si pe planurile de actiune.

Intalnirea finala, in care se analizeaza progresul, rezultatele obtinute, lectiile invatate si pasii urmasori.

O structura simpla pentru o intalnire de mentoring de 60 de minute poate fi urmatoarea:

- 5 minute: conectare si clarificarea scopului intalnirii;
- 10 minute: ce s-a intamplat de la ultima intalnire;
- 15 minute: analiza provocarii principale;
- 15 minute: optiuni, solutii, resurse;
- 10 minute: stabilirea pasilor concreti;
- 5 minute: recapitulare si responsabilitati.

Fiecare intalnire trebuie sa se incheie cu un pas clar. De exemplu:

- completez harta stakeholderilor;
- colectez date despre ambalaje timp de doua saptamani;
- contactez doi furnizori alternativi;
- testez un mesaj de brand;
- discut cu 5 clienti;
- calculez costul real al unui produs;
- formulez un obiectiv SMART;
- pregatesc un plan pilot pentru o solutie sustenabila.

Mentoringul fara actiuni concrete risca sa devina conversatie generala. Actiunile nu trebuie sa fie mari, dar trebuie sa fie clare.

20.4 Intrebari utile pentru mentori

Mentorii pot folosi intrebari recurente pentru a sustine procesul de invatare. Intrebarile trebuie sa ajute participantul sa clarifice problema, sa inteleaga optiunile si sa isi asume decizii.

Exemple de intrebari generale:

- Care este problema principala pe care vrei sa o rezolvi acum?
- Ce ai incercat deja?
- Ce date ai?
- Ce presupui, dar nu ai verificat inca?
- Cine este afectat de aceasta decizie?
- Ce resurse ai deja?
- Ce resurse iti lipsesc?
- Care este cel mai mic pas pe care il poti testa?
- Cum vei sti ca ai progresat?
- Ce risc trebuie gestionat?
- Cine te poate sprijini?
- Ce se intampla daca nu faci nimic?



Intrebari pentru strategie:

- Cum se leaga aceasta decizie de misiunea afacerii?
- Ce obiectiv de sustenabilitate sustine?
- Este obiectivul suficient de clar si masurabil?
- Ce stakeholder trebuie implicat?

Intrebari pentru produs:

- Ce etapa a ciclului de viata are cel mai mare impact?
- Ce material, proces sau ambalaj poate fi imbunatatit?
- Ce poate fi testat la scara mica?

Intrebari pentru public tinta:

- Pentru cine este aceasta solutie?
- Ce bariera are publicul?
- Ce dovada ar creste increderea?
- Ce feedback ai colectat?

Intrebari pentru impact:

- Ce schimbare produce afacerea?
- Cine beneficiaza?
- Ce indicator poate arata schimbarea?
- Ce impact doar presupui?

Intrebari pentru carbon:

- Care sunt principalele surse de emisii?
- Ce date poti colecta imediat?
- Ce reducere este realista in urmatoarele 90 de zile?

Intrebari pentru finante:

- Care este costul real?
- Cum afecteaza cash-flow-ul?
- Ce investitie necesita?
- Ce venit sau economie poate genera?
- Ce risc financiar apare?

20.5 Documentarea mentoringului

Pentru calitatea programului, mentoringul trebuie documentat simplu. Documentarea nu trebuie sa fie birocratica, dar trebuie sa permita urmarirea progresului.

Pentru fiecare participant, mentorul poate completa o fisa scurta care include:

- numele participantului;
- afacerea sau ideea antreprenoriala;
- principalele obiective de sustenabilitate;
- temele discutate;
- actiunile stabilite;



- progresul observat;
- blocajele aparute;
- sprijin suplimentar necesar;
- urmatorii pasi.

Este important ca documentarea sa respecte confidentialitatea. Informatiile sensibile despre afacere, venituri, furnizori sau probleme interne nu trebuie distribuite fara acordul participantului.

Documentarea ajuta si la evaluarea finala a programului. Echipa poate observa ce teme au fost cele mai dificile, ce tipuri de sprijin au fost necesare si ce schimbari reale au aparut in afacerile participantilor.

21. Teme practice si portofoliul participantului

21.1 Rolul temelor practice

Temele practice sunt mecanismul prin care participantii transfera invatarea in propria afacere. Fiecare modul trebuie sa se incheie cu o sarcina aplicata, iar aceste sarcini trebuie sa se conecteze intre ele. La finalul programului, participantul ar trebui sa aiba un portofoliu de lucru care arata progresul sau.

Temele practice nu trebuie gandite ca teme scolare, ci ca instrumente antreprenoriale. Ele trebuie sa fie utile participantului si dupa finalizarea programului. De exemplu, o fisa de analiza a publicului tinta poate fi folosita pentru marketing. O harta a amprente de carbon poate fi folosita pentru reducerea costurilor. O fisa de impact social poate sprijini comunicarea sau aplicarea la finantari. Un buget pe 3 luni poate deveni instrument de lucru real.

Temele practice trebuie sa fie:

- clare;
- aplicate pe propria afacere;
- realiste ca timp;
- conectate cu obiectivele modului;
- usor de discutat in mentoring;
- suficient de flexibile pentru afaceri diferite;
- orientate spre actiune.

21.2 Portofoliul participantului

Portofoliul participantului poate include rezultatele practice ale celor 12 module. El functioneaza ca un dosar de dezvoltare a afacerii sustenabile.

Structura recomandata a portofoliului:

1. Fisa strategica a afacerii sustenabile.
2. Fisa de leadership si colaborare.
3. Fisa de brand si vanzare sustenabila.
4. Fisa de imbunatatire sustenabila a produsului sau serviciului.
5. Fisa de analiza a publicului tinta.
6. Fisa de imbunatatire incluziva a afacerii.
7. Fisa de impact social si scalare.
8. Fisa de digitalizare si automatizare.
9. Fisa de analiza si reducere a amprente de carbon.
10. Fisa de construire si testare a unei solutii sustenabile.
11. Fisa de verificare a cadrului legal si de reglementare.
12. Fisa de sustenabilitate financiara.
13. Planul final de actiune pentru urmatoarele 90 de zile.



Portofoliul nu trebuie să fie perfect. El trebuie să arate procesul de gândire, deciziile, ipotezele și pașii de acțiune. Participanții trebuie încurajați să revizuiască fișele pe măsura ce învață. O fișă completată în Modulul 1 poate fi îmbunătățită după Modulul 5 sau Modulul 12.

21.3 Planul final de acțiune

La finalul programului, fiecare participant ar trebui să formuleze un plan de acțiune pentru următoarele 90 de zile. Acesta trebuie să fie scurt, clar și realist.

Planul poate include:

- obiectivul principal de sustenabilitate;
- problema prioritară;
- acțiunea concretă;
- resurse necesare;
- persoane implicate;
- termen;
- indicatori de progres;
- riscuri;
- sprijin necesar;
- modul de revizuire.

Un model simplu:

Obiectiv: reducerea consumului de ambalaje de unică folosință cu 25% în 90 de zile.

Acțiune: testarea unui sistem de ambalaje reutilizabile pentru comenzile locale.

Public test: 30 de clienți recurenți.

Resurse: furnizor de recipiente reutilizabile, mesaj explicativ, formular de feedback.

Indicatori: număr de clienți care acceptă opțiunea, număr de ambalaje evitate, cost per comandă, feedback clienți.

Risc: clienții nu returnează ambalajele.

Măsura: garanție returnabilă sau sistem de reminder.

Revizuire: după 30 de zile și după 90 de zile.

Acest plan final poate fi prezentat în ultima sesiune sau într-un eveniment de tip pitch.

22. Vizite la afaceri sustenabile

22.1 Rolul vizitelor

Vizitele la afaceri sustenabile ajută participanții să vadă cum arată sustenabilitatea în practică. Ele completează conținutul teoretic și exercițiile de formare prin observarea unor exemple reale.

O vizită bine organizată poate arăta:

- cum o afacere a integrat sustenabilitatea în strategie;



- ce dificultati a intampinat;
- ce solutii a testat;
- ce compromisuri a facut;
- cum comunica sustenabilitatea;
- cum masoara progresul;
- cum lucreaza cu furnizori, clienti si comunitatea;
- ce greseli a facut si ce a invatat.

Este important ca vizitele sa nu prezinte afacerile sustenabile ca modele perfecte. Participantii au nevoie de exemple realiste, nu de povesti idealizate. O afacere sustenabila are in continuare probleme, limite, costuri, constrangeri si decizii dificile. Tocmai aceste aspecte pot fi foarte utile pentru invatare.

22.2 Pregatirea vizitei

Inainte de vizita, formatorul trebuie sa pregateasca participantii. Fara pregatire, vizita poate ramane la nivel de impresie generala. Cu intrebari clare, ea devine o experienta de invatare.

Pregatirea poate include:

- prezentarea afacerii vizitate;
- clarificarea scopului vizitei;
- legatura cu modulele parcurse;
- stabilirea intrebarelor de observare;
- impartirea participantilor in echipe de observare;
- explicarea regulilor de comportament si confidentialitate.

Participantii pot primi o fisa de observare care include:

- ce problema rezolva afacerea;
- ce elemente de sustenabilitate sunt vizibile;
- ce practici de mediu foloseste;
- ce practici sociale sau incluzive foloseste;
- cum comunica cu clientii;
- ce date sau indicatori urmareste;
- ce provocari mentioneaza;
- ce poate fi adaptat in propria afacere.

22.3 Intrebari pentru gazda vizitei

Formatorul poate pregati intrebari pentru antreprenorul sau reprezentantul afacerii vizitate:

- Cum a aparut ideea afacerii?
- Cand ati inceput sa integrati sustenabilitatea?
- Care a fost prima schimbare concreta?
- Ce a fost cel mai dificil?
- Ce costuri au aparut?
- Ce beneficii au aparut?
- Cum au reactionat clientii?
- Ce date urmariti?
- Ce ati face diferit daca ati incepe acum?
- Ce recomandare aveti pentru tinerii antreprenori?
- Ce compromisuri inca gestionati?
- Cum evitati greenwashingul?
- Cum colaborati cu furnizorii?



- Cum va pregatiti pentru reglementari?
- Cum mentineti sustenabilitatea financiara?

Intrebarile trebuie trimise gazdei inainte, pentru ca vizita sa fie coerenta.

22.4 Debriefing dupa vizita

Debriefingul este obligatoriu. Fara el, invatarea poate ramane fragmentara. Dupa vizita, formatorul poate facilita o discutie de 30-45 de minute.

Intrebari de debriefing:

- Ce v-a surprins?
- Ce practica vi s-a parut cea mai relevanta?
- Ce dificultate a fost mentionata?
- Ce solutie ati putea adapta in afacerea voastra?
- Ce nu s-ar potrivi contextului vostru?
- Ce intrebare a ramas deschisa?
- Ce lectie luati din aceasta vizita?
- Ce actiune concreta va inspira?

Participantii pot completa si o fisa scurta:

O idee pe care o pot adapta:

O greseala pe care vreau sa o evit:

O intrebare pe care trebuie sa o clarific:

Un pas concret pentru afacerea mea:

23. Hackathoane si activitati colaborative

23.1 Rolul hackathoanelor

Hackathonul este o activitate intensiva de lucru in echipa, in care participantii dezvoltă solutii pentru probleme concrete intr-un timp limitat. In programul SustainABLE, hackathoanele pot fi folosite pentru a stimula creativitatea, colaborarea si aplicarea practica a cunostintelor despre sustenabilitate.

Un hackathon nu trebuie inteles doar ca un concurs. Valoarea sa educationala sta in proces:

- definirea problemei;
- intelegerea stakeholderilor;
- generarea de idei;
- construirea unei solutii;
- testarea rapida a ipotezelor;
- pregatirea unui pitch;
- primirea feedbackului;
- reflectia asupra procesului.

Hackathonul poate lucra pe provocari precum:

- reducerea risipei intr-o afacere mica;



- ambalaje reutilizabile;
- solutii pentru clienti sceptici fata de sustenabilitate;
- produse mai accesibile pentru grupuri insuficient deservite;
- reducerea emisiilor din livrari;
- digitalizarea unui proces pentru reducerea erorilor;
- cresterea transparentei in comunicarea de brand;
- modele circulare pentru produse locale;
- implicarea comunitatii in solutii sustenabile.

23.2 Structura recomandata a unui hackathon

Un hackathon poate dura cateva ore, o zi intreaga sau mai multe zile. O structura simpla pentru un hackathon de o zi poate fi:

Deschidere si prezentarea provocarii - 30 minute

Formatorii prezinta scopul, tema, criteriile, regulile si agenda.

Formarea echipelor - 20 minute

Participantii sunt impartiti in echipe echilibrate.

Definirea problemei - 45 minute

Echipele clarifica problema, stakeholderii si contextul.

Ideare - 60 minute

Echipele genereaza solutii posibile.

Selectarea solutiei - 30 minute

Echipele aleg ideea pe baza criteriilor: impact, fezabilitate, valoare pentru public, cost, sustenabilitate.

Prototipare - 90 minute

Echipele construiesc o schita, un flux, o macheta, o prezentare sau un model pilot.

Pregatirea pitch-ului - 45 minute

Echipele pregatesc prezentarea finala.

Pitch si feedback - 60-90 minute

Fiecare echipa prezinta. Juriul sau grupul ofera feedback.

Reflectie finala - 30 minute

Participantii discuta ce au invatat si cum pot aplica in propriile afaceri.

23.3 Criterii de evaluare pentru hackathon



Criteriile trebuie comunicate de la inceput. Ele pot include:

- claritatea problemei;
- relevanta pentru sustenabilitate;
- impact social si/sau de mediu;
- fezabilitate;
- valoare pentru publicul tinta;
- incluziune;
- inovare;
- sustenabilitate financiara;
- posibilitate de testare;
- calitatea pitch-ului;
- indicatori de succes.

Este important ca juriul sa nu premieze doar ideile spectaculoase, ci solutiile clare, realiste si responsabile. O solutie simpla, dar bine gandita, poate fi mai valoroasa decat o idee ambitioasa, dar imposibil de implementat.

23.4 Debriefing dupa hackathon

Debriefingul este esential pentru ca hackathonul sa fie experienta de invatare, nu doar competitie. Participantii trebuie sa reflecteze asupra procesului.

Intrebari utile:

- Cum ati definit problema?
- Ce ati invatat despre lucrul in echipa?
- Ce a fost cel mai dificil?
- Ce ipoteza ati facut fara sa o verificati?
- Ce feedback a fost cel mai util?
- Ce ati schimba daca ati continua solutia?
- Ce puteti aplica in propria afacere?
- Ce ati invatat despre sustenabilitate?

Aceasta reflectie poate fi conectata cu mentoringul si cu planul final de actiune.

24. Evaluarea progresului participantilor

24.1 De ce este necesara evaluarea

Evaluarea ajuta echipa de implementare sa inteleaga daca programul produce invatare si schimbare. Ea nu trebuie privita ca o formalitate de raportare, ci ca un instrument de imbunatatire.

Evaluarea poate urmari mai multe niveluri:

- satisfactia participantilor;
- cresterea cunostintelor;
- dezvoltarea competentelor;
- schimbarea atitudinilor;
- aplicarea in afacere;
- progresul fata de obiectivele individuale;
- rezultate concrete ale solutiilor testate;



- impactul asupra afacerilor participante.

Evaluarea trebuie sa fie proportionala cu programul. Nu este necesar un sistem foarte complex, dar este important sa existe date suficiente pentru a intelege ce s-a schimbat.

24.2 Evaluarea initiala

Evaluarea initiala se face inainte de inceperea programului sau in prima sesiune. Ea stabileste punctul de pornire.

Poate include intrebari despre:

- nivelul de intelegere a sustenabilitatii;
- experienta antreprenoriala;
- stadiul afacerii;
- principalele provocari;
- cunostinte financiare;
- utilizarea instrumentelor digitale;
- intelegerea publicului tinta;
- masurarea impactului;
- colectarea datelor de mediu;
- obiectivele participantului.

Exemple de intrebari de autoevaluare, pe o scala de la 1 la 5:

- Inteleg ce inseamna antreprenoriat sustenabil.
- Pot formula obiective SMART pentru afacerea mea.
- Cunosc publicul tinta al afacerii mele.
- Pot comunica sustenabilitatea fara greenwashing.
- Inteleg costurile reale ale produsului sau serviciului meu.
- Colectez date despre consumuri, deseuri sau impact.
- Folosesc instrumente digitale pentru organizarea afacerii.
- Pot identifica impactul social al afacerii mele.
- Inteleg principalele riscuri legale sau de conformare.
- Am un plan financiar simplu pentru urmatoarele luni.

Aceeasi scala poate fi folosita si la final, pentru comparatie.

24.3 Evaluarea continua

Evaluarea continua se realizeaza pe parcursul programului. Ea poate fi foarte simpla:

- feedback scurt la finalul fiecarui modul;
- observatiile formatorilor;
- progresul temelor practice;
- discutii in mentoring;
- fise de reflectie;
- participarea in activitati;
- calitatea planurilor de actiune.

La finalul fiecarui modul, participantii pot raspunde la trei intrebari:

1. Ce am inteles cel mai clar?
2. Ce ramane neclar?



3. Ce voi aplica in propria afacere?

Aceste raspunsuri ajuta formatorii sa adapteze modulele urmatoare.

24.4 Evaluarea finala

Evaluarea finala trebuie sa arate ce s-a schimbat dupa program. Ea poate include:

- repetarea autoevaluarii initiale;
- analiza portofoliului participantului;
- prezentarea planului final de actiune;
- feedback de la mentori;
- interviuri scurte;
- chestionar final;
- exemple de schimbari implementate.

Indicatori posibili:

- numar de participanti care au finalizat portofoliul;
- numar de afaceri cu obiective de sustenabilitate formulate;
- numar de solutii pilot propuse;
- numar de solutii testate;
- numar de participanti care au identificat surse de amprenta de carbon;
- numar de participanti care au colectat date de baza;
- numar de participanti care au imbunatatit comunicarea de brand;
- numar de participanti care au construit un buget simplu;
- numar de participanti care au identificat bariere de incluziune;
- nivelul mediu de crestere a competentelor autoevaluate.

Este important ca evaluarea finala sa includa si exemple calitative. Cifrele arata amploarea, dar povestile arata profunzimea schimbarii.

24.5 Follow-up dupa program

Unele rezultate apar dupa finalizarea formarii. De aceea, este recomandat un follow-up la 1-3 luni dupa incheierea programului.

Follow-up-ul poate urmari:

- ce actiuni au fost implementate;
- ce solutii au fost testate;
- ce date au fost colectate;
- ce dificultati au aparut;
- ce sprijin mai este necesar;
- ce rezultate concrete exista;
- ce schimbari au fost mentinute.

Un chestionar scurt de follow-up poate include:

- Ce actiune din planul de 90 de zile ati implementat?
- Ce rezultat ati observat?
- Ce indicator ati urmarit?
- Ce obstacol a aparut?
- Ce ati ajustat?



- Ce sprijin ar fi util in continuare?
- Ce recomandare aveti pentru imbunatatirea programului?

Follow-up-ul ajuta la intelegerea impactului real al programului si la imbunatatirea editiilor viitoare.

25. Indicatori pentru implementarea programului

Pentru organizatiile care implementeaza programul, este util sa existe indicatori atat pentru proces, cat si pentru rezultate.

25.1 Indicatori de proces

Indicatorii de proces arata daca activitatile au fost implementate conform planului.

Exemple:

- numar de module livrate;
- numar de ore de formare;
- numar de participanti inscrisi;
- numar de participanti care finalizeaza programul;
- numar de sesiuni de mentoring;
- numar de vizite organizate;
- numar de hackathoane sau activitati colaborative;
- numar de teme practice completate;
- rata de participare la module;
- nivelul de satisfactie al participantilor.

25.2 Indicatori de rezultat

Indicatorii de rezultat arata ce au obtinut participantii.

Exemple:

- numar de participanti care au formulat un obiectiv SMART de sustenabilitate;
- numar de participanti care au analizat publicul tinta;
- numar de participanti care au identificat surse de emisii;
- numar de participanti care au propus o solutie sustenabila;
- numar de participanti care au realizat un buget simplu;
- numar de participanti care au identificat o bariera de incluziune;
- numar de participanti care au ales indicatori de impact;
- numar de participanti care au testat o schimbare in afacere.

25.3 Indicatori de impact potential

Acestia sunt mai greu de masurat si pot necesita follow-up.

Exemple:

- reducerea consumului de resurse in afacerile participante;
- reducerea ambalajelor sau deseurilor;
- cresterea veniturilor sau stabilitatii financiare;



- creșterea numărului de clienți pentru produse sustenabile;
- îmbunătățirea comunicării și transparenței;
- creșterea accesului pentru grupuri insuficient deservite;
- dezvoltarea de parteneriate locale;
- testarea unor modele circulare;
- adoptarea unor instrumente digitale care reduc erori sau risipa;
- îmbunătățirea capacității de raportare a impactului.

Acești indicatori trebuie tratați realist. Programul poate contribui la schimbare, dar nu toate schimbările pot fi atribuite exclusiv formării. De aceea, este utilă combinarea datelor cantitative cu exemple calitative.

Concluzie pentru Partea V

Această parte a manualului arată că programul SustainABLE nu se încheie odată cu livrarea celor 12 module. Formarea este doar una dintre componente. Pentru ca participanții să transforme învățarea în schimbare reală, au nevoie de mentoring, teme practice, portofoliu, vizite, hackathoane, feedback, evaluare și follow-up.

Rolul lucrătorilor de tineret și al formatorilor este să creeze un cadru în care participanții pot învăța, aplica, testa și ajusta. Nu este suficient ca tinerii antreprenori să înțeleagă conceptele de sustenabilitate. Ei trebuie să le transforme în decizii, produse, procese, mesaje, indicatori și planuri financiare.

Următoarea parte a manualului poate include **anexe și instrumente de lucru**: fișe pentru fiecare modul, modele de evaluare, template-uri pentru mentoring, grile pentru hackathon, fișe de observare pentru vizite și modele de planuri de acțiune.

PARTEA VI. ANEXE ȘI INSTRUMENTE DE LUCRU

Această parte reunește instrumentele practice care pot fi folosite de formatori, lucrători de tineret, mentori și participanți în implementarea programului SustainABLE. Anexele sunt gândite ca modele adaptabile. Ele nu trebuie aplicate rigid, ci ajustate în funcție de țară, limbă, profilul participanților, durata programului, nivelul de experiență antreprenorială și tipurile de afaceri implicate.

Fișele pot fi folosite în timpul sesiunilor, ca teme practice, în mentoring sau ca parte a portofoliului participantului. Ele au rolul de a transforma conținutul manualului în pași concreți de lucru.

26. Fișa inițială de profil a participantului

Scopul instrumentului

Această fișă ajută echipa de formare să înțeleagă cine sunt participanții, în ce etapă se află afacerile lor și ce nevoi au. Ea poate fi folosită înainte de începerea programului sau în prima sesiune.

Date generale

Nume participant:

Varsta:

Țară / localitate:

Email / telefon:

Denumirea afacerii sau ideii antreprenoriale:

Domeniul de activitate:

Stadiul afacerii:



Co-funded by
the European Union





- idee;
- prototip;
- activitate lansata recent;
- afacere functionala;
- afacere in crestere;
- alta situatie.

Descrierea afacerii

1. Descrie pe scurt afacerea sau ideea ta antreprenoriala.
2. Ce produs sau serviciu oferi?
3. Cine sunt clientii sau beneficiarii tai principali?
4. Care este problema principala pe care afacerea ta incearca sa o rezolve?
5. Ce te motiveaza sa participi la programul SustainABLE?

Experienta si nevoi

6. Ce experienta ai in antreprenoriat?
7. Ce experienta ai in zona de sustenabilitate?
8. Care sunt cele mai mari trei provocari ale afacerii tale in prezent?
9. Ce ai vrea sa imbunatatesti in urmatoarele 3 luni?
10. Ce asteptari ai de la program?

Autoevaluare initiala

Evalueaza de la 1 la 5 nivelul tau actual, unde 1 inseamna „foarte scazut”, iar 5 inseamna „foarte ridicat”.

Competenta / zona de lucru	1	2	3	4	5
Inteleg antreprenoriatul sustenabil					
Pot formula obiective strategice clare					
Inteleg publicul tinta al afacerii mele					
Pot comunica sustenabilitatea credibil					
Inteleg costurile produsului/serviciului meu					
Colectez date despre impact sau consumuri					
Folosesc instrumente digitale eficient					
Pot identifica impactul social al afacerii					
Cunosc riscurile legale relevante					
Am un plan financiar simplu					

Observatii pentru formator / mentor

Zone prioritare de sprijin:

Potentiale teme sensibile:

Module care necesita atentie speciala:

Observatii:

27. Fise de lucru pentru cele 12 module



27.1 Fisa Modulului 1 - Planificare strategica pentru afaceri sustenabile

1. Misiunea afacerii

Ce face afacerea mea?

Pentru cine creeaza valoare?

Ce problema rezolva?

Ce contributie sociala, economica sau de mediu poate avea?

Misiunea reformulata:

2. Viziunea afacerii

Cum vreau sa arate afacerea mea peste 3 ani?

Ce schimbare vreau sa produca in piata, comunitate sau mediu?

Ce fel de afacere vreau sa devina?

Viziunea reformulata:

3. Stakeholderi principali

Stakeholder	Cum influenteaza afacerea?	Cum este afectat?	Cum poate sprijini sustenabilitatea?

4. Obiectiv SMART de sustenabilitate

Intentia generala:

Obiectiv SMART:

Pana la data de _____, vom _____, de la _____ la _____, prin _____, masurand progresul prin _____.

5. Analiza SWOT sustenabila

Puncte forte	Puncte slabe
Oportunitati	Riscuri / amenintari

6. Mini-plan de actiune

Actiune	Responsabil	Resurse necesare	Termen	Indicator

27.2 Fisa Modulului 2 - Leadership si managementul echipei

1. Echipa sau reseaua mea de colaborare

Cine contribuie la functionarea afacerii?
Include angajati, colaboratori, furnizori, familie, mentori, parteneri, freelanceri.

Persoana / grup	Rol	Nivel de implicare	Ce functioneaza bine?	Ce trebuie clarificat?

2. Stilul meu de leadership

Cand ofer directie clara?
Cand ascult si sprijin?
Cand deleg?
Cand controlez prea mult?
Cand evit decizii dificile?
Ce comportament de leadership vreau sa imbunatatesc?

3. Dinamica echipei

Alege etapa care descrie cel mai bine echipa / colaborarea ta:

- formare;
- tensiune;
- normalizare;
- performanta.

De ce ai ales aceasta etapa?



Ce are nevoie echipa sau reseaua ta acum?

4. Conflict sau tensiune de gestionat

Care este tensiunea?

Cine este implicat?

Ce interese are fiecare parte?

Ce discutie trebuie avuta?

Care este primul pas constructiv?

5. Actiune de imbunatatire a colaborarii

Problema	Actiune	Persoane implicate	Termen	Indicator

27.3 Fisa Modulului 3 - Branding si vanzari pentru afaceri sustenabile

1. Promisiunea de brand

Ce promite brandul meu clientilor?

Ce dovada sustine aceasta promisiune?

Promisiune	Dovada concreta

2. Povestea brandului in 5 propozitii

1. Am observat ca...
 2. Aceasta problema conteaza pentru ca...
 3. Afacerea mea raspunde prin...
 4. Facem acest lucru responsabil prin...
 5. Ne dorim sa contribuim la...
-

3. Risc de greenwashing

Ce afirmatie de sustenabilitate folosesc sau as vrea sa folosesc?



Co-funded by
the European Union





Ce este neclar sau riscant in aceasta afirmatie?
 Ce dovada am?
 Cum o pot reformula mai credibil?

4. Mesaj de vanzare

Produs / serviciu:
 Problema clientului:
 Beneficiu functional:
 Beneficiu emotional:
 Beneficiu de sustenabilitate:
 Dovada:
 Obiectie probabila:
 Raspuns la obiectie:

5. Puncte de contact cu clientul

Punct de contact	Este mesajul coerent?	Ce trebuie imbunatatit?
Website / pagina social media		
Ambalaj		
Mesaje directe / email		
Livrare / experienta client		

27.4 Fisa Modulului 4 - Dezvoltarea produselor sustenabile

1. Produsul sau serviciul analizat

Produs / serviciu:
 Ce problema rezolva:
 Pentru cine:

2. Harta ciclului de viata

Etapă	Ce se intampla?	Impact posibil	Date disponibile	Imbunatatire posibila
Materii prime / resurse				
Productie / pregatire				
Ambalare				
Distributie / livrare				
Utilizare				
Reparare / reutilizare				
Final de viata				

3. 10 intrebari de eco-design

1. Pot reduce cantitatea de materiale?
2. Pot folosi materiale cu impact mai mic?
3. Pot reduce ambalajul?
4. Pot creste durabilitatea?
5. Produsul poate fi reparat?
6. Produsul poate fi reutilizat?
7. Produsul poate fi reciclat?
8. Pot reduce transportul?
9. Pot reduce risipa?
10. Pot transforma produsul intr-un serviciu sau model circular?

4. Solutie prioritara de imbunatatire

Imbunatatirea aleasa:

De ce este importanta:

Resurse necesare:

Riscuri:

Indicatori:

Primul pas:

27.5 Fisa Modulului 5 - Intelegerea publicului tinta

1. Publicul actual si publicul dorit

Cine cumpara sau foloseste acum produsul/serviciul?

Cine ar trebui sa fie publicul prioritar?

2. Segmentarea publicului

Segment	Demografic	Geografic	Psihografic	Comportamental
Segment 1				
Segment 2				

3. Persona de client

Nume fictiv:

Varsta:

Context:



Nevoie principala:

Motivatie:

Valori:

Bariere:

Canale de informare:

Ce dovada ii creste increderea:

Mesaj potrivit:

4. Bariere de adoptare

Bariera	Cum apare?	Cum o pot reduce?
Pret		
Incredere		
Comoditate		
Lipsa informatie		
Acces		

5. Feedback de colectat

Ce presupunere vreau sa verific?

Cum voi colecta feedback?

De la cine?

Pana cand?

27.6 Fisa Modulului 6 - Practici de business incluzive

1. Cine poate fi exclus?

Cine foloseste produsul/serviciul acum?

Cine ar putea avea nevoie, dar nu are acces?

Cine nu se regaseste in comunicarea mea?

2. Harta incluziunii

Zona	Cine este inclus?	Cine poate fi exclus?	Bariera	Imbunatatire posibila
Echipa / colaboratori				
Produs / serviciu				
Comunicare / canale				
Comunitate / stakeholderi				

3. Bariera prioritara



Co-funded by
the European Union





Bariera identificata:

Pe cine afecteaza:

Cauza posibila:

Actiune de reducere:

Cine trebuie consultat:

Indicator:

Termen:

4. Verificare pentru comunicare incluziva

- Limbajul este clar?
- Exista stereotipuri?
- Cine lipseste din imagini sau exemple?
- Mesajul este accesibil?
- Exista dovezi pentru valorile comunicate?
- Reprezentarea este autentica?

27.7 Fisa Modulului 7 - Impact social si scalare

1. Problema abordata

Ce problema sociala, economica, comunitara sau de mediu abordez?

Cine este afectat?

De ce conteaza aceasta problema?

2. Teoria schimbarii simplificata

Element	Raspuns
Problema	
Grup afectat	
Activitate	
Output	
Outcome	
Impact	
Indicatori	
Ipoteze	
Riscuri	

3. Indicatori de impact

Indicator	Tip: cantitativ / calitativ	Cum colectez datele?	Cat de des?



Co-funded by
the European Union



4. Scalare

Ce tip de scalare este potrivit acum?

- orizontala;
- verticala;
- in profunzime.

De ce?

Ce risc apare prin scalare?

Cum protejez integritatea impactului?

27.8 Fisa Modulului 8 - Instrumente digitale si automatizare

1. Unde pierd timp?

Sarcina repetitiva	Cat timp consuma?	Poate fi eliminata / simplificata / digitalizata / automatizata?

2. Harta procesului actual

Proces ales:

Pas	Cine face?	Instrument folosit	Problema	Poate fi imbunatatit?

3. Automatizare propusa

Cand se intampla:

Instrumentul face:

Eu verific:

Ce ramane uman:

Risc:

Indicator de succes:

4. Plan de testare pe 30 de zile

Element	Raspuns
Instrument testat	
Proces	
Durata	
Indicatori	
Criteriu de succes	
Decizie dupa test	

27.9 Fisa Modulului 9 - Amprenta ecologica si amprenta de carbon

1. Surse posibile de impact

Zona	Impact probabil	Date disponibile	Date de colectat	Masura posibila
Energie				
Transport				
Materiale				
Ambalaje				
Deseuri				
Furnizori				
Digital				

2. Date de colectat in urmatoarele 30 de zile

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

3. Plan de reducere pe 90 de zile

Sursa principala de impact:

Actiune de reducere:

Resurse:

Termen:

Indicator:

Risc:

Cum comunic progresul:

27.10 Fisa Modulului 10 - Construirea solutiilor sustenabile

1. Problema prioritara



Co-funded by
the European Union





Pentru:
 Problema este:
 Deoarece:
 Ceea ce duce la:

2. Solutii posibile

Solutie	Impact	Fezabilitate	Cost	Valoare pentru client	Scor total

3. Solutia aleasa

Descriere:
 De ce este sustenabila:
 Cine beneficiaza:
 Ce resurse sunt necesare:
 Ce riscuri apar:

4. Pilot / prototip

Element	Raspuns
Ce testez	
Cu cine	
Durata	
Resurse	
Indicatori	
Feedback colectat	
Decizie dupa test	

27.11 Fisa Modulului 11 - Cadrul legal si reglementarile europene

1. Zone relevante pentru afacerea mea

Zona	Relevanta pentru afacere	Ce trebuie verificat?	Cine poate ajuta?
Ambalaje			
Deseuri			
Energie			
Produse / etichetare			
Date personale			
Munca / colaboratori			
Comunicare de sustenabilitate			
Raportare / clienti B2B			

2. Obligatie directa, cerinta de piata sau buna practica

Aspect	Obligatie directa	Cerinta de piata	Buna practica	Actiune necesara

3. Actiune pe 30 de zile

Ce verific:

Unde verific:

Pe cine consult:

Ce document trebuie pastrat/creat:

Termen:

27.12 Fisa Modulului 12 - Sustenabilitate financiara

1. Surse de venit

Sursa de venit	Valoare estimata lunar	Stabilitate	Observatii

2. Costuri fixe si variabile

Cost	Fix / variabil	Valoare estimata	Poate fi redus responsabil?

3. Costul unui produs sau serviciu

Produs / serviciu:

Componenta de cost	Valoare
Materiale / resurse	
Timp de lucru	
Ambalaj / livrare	
Promovare / comisioane	
Costuri indirecte	
Total cost estimat	
Pret actual	
Marja estimata	

4. Buget simplificat pe 3 luni

Element	Luna 1	Luna 2	Luna 3
Venituri estimate			
Costuri fixe			
Costuri variabile			
Investitii			
Cash ramas			

5. Plan financiar pe 90 de zile

Cost de analizat:

Masura de reducere responsabila:

Investitie de evaluat:

Indicator financiar lunar:

Sursa noua de venit de testat:

Risc financiar principal:

Actiune concreta:

28. Fisa de mentoring

28.1 Fisa pentru prima intalnire

Participant:

Afacere:

Mentor:

Data:

1. Context

Stadiul afacerii:

Principalele produse / servicii:

Public tinta:

Principalele provocari:

2. Obiective

Ce vrea participantul sa obtina din program?

Care sunt cele trei obiective principale de lucru?

- 1.
- 2.

3. Prioritati

Tema prioritara pentru urmatoarele 30 de zile:

De ce este importanta:



Ce date sau resurse exista deja:

Ce lipseste:

4. Actiuni stabilite

Actiune	Responsabil	Termen	Indicator

28.2 Fisa pentru intalniri de parcurs

Participant:

Mentor:

Data:

1. Progres de la ultima intalnire

Ce actiuni au fost realizate?

Ce rezultate au aparut?

Ce nu a mers conform planului?

2. Provocare principala

Care este provocarea discutata astazi?

Ce optiuni exista?

Ce riscuri apar?

Ce resurse pot fi folosite?

3. Decizii si pasi urmasori

Pas urmasor	Termen	Sprijin necesar	Indicator

4. Observatii mentor

Nivel de claritate:

Nivel de motivatie:

Blocaje:

Recomandari:

28.3 Fisa pentru intalnirea finala de mentoring

Participant:

Mentor:

Data:

1. Progres general



Co-funded by
the European Union





Ce s-a schimbat fata de inceputul programului?
 Ce instrumente au fost cele mai utile?
 Ce actiuni au fost implementate?
 Ce rezultate pot fi observate?

2. Lectii invatate

Ce a invatat participantul despre propria afacere?
 Ce ar face diferit?
 Ce provocari raman?

3. Plan pe 90 de zile

Obiectiv principal:
 Actiuni:
 Indicatori:
 Riscuri:
 Sprijin necesar:

4. Recomandari finale

Recomandari mentor:
 Resurse utile:
 Urmatorul pas:

29. Fisa de observare pentru vizite la afaceri sustenabile

Date generale

Afacerea vizitata:
 Domeniu:
 Data vizitei:
 Participant:

Observare

1. Ce problema incearca sa rezolve afacerea?
2. Ce practici de sustenabilitate sunt vizibile?
3. Ce elemente de mediu apar in activitatea afacerii?
4. Ce elemente sociale sau incluzive apar?
5. Cum comunica afacerea sustenabilitatea?
6. Ce date sau indicatori foloseste?
7. Ce dificultati au fost mentionate?
8. Ce compromisuri apar intre cost, impact si fezabilitate?
9. Ce lectie este relevanta pentru propria mea afacere?
10. Ce idei pot adapta?

Dupa vizita

O practica pe care o pot adapta:
 O greseala pe care vreau sa o evit:
 O intrebare ramasa deschisa:
 Un pas concret inspirat de vizita:

30. Grila pentru hackathon

30.1 Fisa de lucru pentru echipe

Numele echipei:
Tema / provocarea:
Membri:

1. Problema

Ce problema abordam?
Cine este afectat?
De ce conteaza?
Ce dovezi avem?

2. Solutia

Care este solutia propusa?
Cum functioneaza?
De ce este sustenabila?
Ce o face diferita?

3. Public tinta si stakeholderi

Cine foloseste solutia?
Cine beneficiaza?
Cine trebuie implicat?

4. Fezabilitate

Ce resurse sunt necesare?
Ce parteneri ar fi utili?
Ce riscuri apar?
Cum poate fi testata rapid?

5. Impact

Ce impact social sau de mediu poate produce?
Ce indicatori pot fi urmariti?

6. Pitch

Problema in 1 fraza:
Solutia in 1 fraza:
Impactul in 1 fraza:
Ce sprijin este necesar:

30.2 Grila de evaluare pentru juriu

Criteriu	Punctaj 1-5	Observatii
Claritatea problemei		
Relevanta pentru sustenabilitate		
Impact social / de mediu		
Fezabilitate		
Valoare pentru publicul tinta		
Incluziune		
Inovare		
Sustenabilitate financiara		
Potential de testare		
Calitatea pitch-ului		

Punctaj total:

Recomandari pentru echipa:

31. Instrumente de evaluare

31.1 Chestionar initial de autoevaluare

Evalueaza de la 1 la 5 nivelul tau actual.

Afirmatie	1	2	3	4	5
Inteleg conceptul de antreprenoriat sustenabil					
Pot formula o misiune si o viziune clare					
Pot formula obiective SMART					
Inteleg rolul leadershipului in schimbare					
Pot comunica sustenabilitatea fara greenwashing					
Inteleg ciclul de viata al produsului					
Cunosc publicul tinta al afacerii mele					
Pot identifica bariere de incluziune					
Pot descrie impactul social al afacerii mele					
Folosesc instrumente digitale pentru eficienta					
Pot identifica surse de emisii sau impact de mediu					
Pot construi o solutie sustenabila testabila					
Inteleg riscurile legale relevante					
Inteleg veniturile, costurile si cash-flow-ul					

31.2 Chestionar final de autoevaluare

Se foloseste acelasi tabel ca la evaluarea initiala, pentru a permite comparatia. La final se adauga intrebari deschise:

1. Care este cea mai importanta schimbare in modul in care iti privesti afacerea?
2. Ce instrument din program a fost cel mai util?
3. Ce actiune concreta ai implementat sau vei implementa?



4. Ce date sau indicatori ai inceput sa urmaresti?
5. Ce sprijin ai nevoie in continuare?
6. Ce ai imbunatatit la program?

31.3 Feedback dupa fiecare modul

Modul:

Data:

1. Ce idee a fost cea mai utila pentru tine?
2. Ce a ramas neclar?
3. Ce poti aplica in afacerea ta?
4. Cum evaluezi utilitatea modulului, de la 1 la 5?
5. Ce recomandare ai pentru imbunatatirea sesiunii?

31.4 Follow-up la 1-3 luni dupa program

1. Ce actiune din planul de 90 de zile ai implementat?
2. Ce rezultat ai observat?
3. Ce indicator ai urmarit?
4. Ce obstacol a aparut?
5. Ce ai ajustat?
6. Ce sprijin ar fi util in continuare?
7. Ce lectie ai invatat dupa finalizarea programului?

32. Model de plan final de actiune pe 90 de zile

Date generale

Participant:

Afacere:

Data:

1. Obiectiv principal

Obiectiv _____ **SMART** _____ **de** _____ **sustenabilitate:**
 Pana la data de _____, voi/vom _____, de la _____ la
 _____, prin _____, masurand progresul prin _____

2. Problema prioritara

Problema:

Cine este afectat:

De ce conteaza:

3. Actiuni



Co-funded by
the European Union





Actiune Responsabil Resurse Termen Indicator

4. Indicatori

Indicator	Valoare initiala	Tinta	Cum colectez datele?

5. Riscuri si masuri

Risc	Probabilitate	Impact	Masura de prevenire

6. Sprijin necesar

Mentor:

Expert:

Partener:

Resurse:

7. Revizuire

Data revizuirii 1:

Data revizuirii 2:

Ce voi analiza:

33. Recomandari pentru adaptarea instrumentelor

Instrumentele din aceasta parte pot fi adaptate in functie de context. Formatorii pot reduce numarul de intrebari pentru grupuri aflate la inceput sau pot adauga sectiuni suplimentare pentru grupuri avansate. Este mai bine ca participantii sa completeze mai putine fise, dar sa le foloseasca real, decat sa primeasca prea multe documente si sa le trateze formal.

Pentru grupuri cu experienta redusa, se recomanda:

- intrebari mai simple;
- exemple completate;
- lucru in perechi;
- mai mult timp pentru clarificare;
- accent pe 1-2 actiuni concrete.

Pentru grupuri avansate, se pot adauga:

- indicatori mai detaliati;
- analize financiare mai complexe;
- date de mediu mai precise;
- planuri de scalare;
- analiza lantului de aprovizionare;
- consultari cu stakeholderi;
- modele de raportare.

Pentru livrare online, fisele pot fi transformate in formulare Google, documente partajate, board-uri Miro sau template-uri Notion. Pentru livrare fata in fata, pot fi folosite foi A3, post-it-uri si lucru vizual.



Important este ca instrumentele sa ramana vii. Ele nu sunt anexe decorative, ci suport pentru decizie, actiune si invatare.

Concluzie pentru Partea VI

Anexele si instrumentele de lucru transforma manualul SustainABLE intr-un ghid aplicabil. Ele ajuta formatorii sa livreze sesiunile coerent, mentorii sa urmareasca progresul, iar participantii sa isi construiasca pas cu pas propriul plan de dezvoltare a unei afaceri sustenabile.

Fiecare fisa este o invitatie la clarificare si actiune. Impreuna, ele formeaza un portofoliu care poate insoti participantul dincolo de program: de la misiune si produs, pana la impact, digitalizare, carbon, reglementari si sustenabilitate financiara.

Manualul poate fi incheiat cu o concluzie generala, care sa sintetizeze logica intregului parcurs si rolul sau in sprijinirea tinerilor antreprenori.

CONCLUZIE GENERALA A MANUALULUI

Manualul SustainABLE a fost construit ca un instrument practic pentru lucratori de tineret, formatori, mentori si organizatii care doresc sa sprijine tinerii antreprenori in dezvoltarea unor afaceri mai sustenabile, mai responsabile si mai reziliente. El nu este doar o colectie de concepte despre sustenabilitate, ci un cadru metodologic complet, care transforma ideile in procese de invatare, exercitii aplicate, teme practice, mentoring si planuri de actiune.

Punctul de plecare al manualului este ideea ca antreprenoriatul sustenabil nu poate fi redus la o singura dimensiune. O afacere sustenabila nu este doar o afacere „verde”, asa cum nu este doar o afacere profitabila sau doar o afacere cu impact social. Ea trebuie inteleasa ca un sistem in care dimensiunea economica, sociala si de mediu se influenteaza reciproc. O decizie legata de produs poate avea efect asupra costurilor, brandului, clientilor, emisiilor, incluziunii si conformarii legale. O decizie financiara poate influenta capacitatea de a plati corect oamenii, de a reduce risipa, de a investi in materiale mai bune sau de a testa solutii noi. O decizie de comunicare poate construi incredere sau poate genera risc de greenwashing.

Din acest motiv, manualul propune un parcurs integrat. Cele 12 module nu trebuie privite ca teme izolate, ci ca etape ale aceluiasi proces de dezvoltare antreprenoriala. Planificarea strategica ofera directie. Leadershipul ajuta la mobilizarea oamenilor. Brandingul si vanzarile transforma valoarea in comunicare credibila. Dezvoltarea produsului aduce sustenabilitatea in design si procese. Intelegerea publicului tinta conecteaza afacerea cu nevoile reale ale oamenilor. Incluziunea extinde intrebarea catre cei care pot fi exclusi sau insuficient deserviti. Impactul social si scalarea clarifica schimbarea pe care afacerea o produce. Instrumentele digitale si automatizarea sustin eficienta si cresterea responsabila. Amprenta ecologica si de carbon fac vizibil impactul de mediu. Construirea solutiilor sustenabile transforma analiza in actiune. Cadrul legal si reglementarile europene aduc orientare si responsabilitate. Sustenabilitatea financiara asigura capacitatea afacerii de a continua.

Manualul subliniaza in mod constant faptul ca tinerii antreprenori nu trebuie sa porneasca de la perfectiune. Sustenabilitatea este un proces gradual, care incepe cu intrebari corecte, date simple, obiective realiste si actiuni testabile. Nu fiecare afacere va putea masura complet amprenta de carbon de la inceput. Nu fiecare participant va avea o strategie financiara avansata. Nu fiecare produs va deveni circular peste noapte. Dar fiecare antreprenor poate identifica o problema concreta, poate colecta date de baza, poate reduce o forma de risipa, poate comunica mai transparent, poate consulta un stakeholder, poate testa o solutie si poate masura progresul.

Rolul formatorilor si lucratorilor de tineret este esential in acest proces. Ei nu sunt doar transmitatori de continut, ci facilitatori ai schimbarii. Ei creeaza spatii de invatare in care participantii pot analiza critic,



Co-funded by
the European Union





pot discuta deschis, pot primi feedback si pot transforma conceptele in decizii. Pentru aceasta, manualul ofera nu doar informatii de fundal, ci si fluxuri de sesiune, activitati, intrebari de reflectie, dificultati posibile si recomandari metodologice.

Mentoringul, vizitele, hackathoanele si portofoliul participantului completeaza formarea propriu-zisa. Ele permit participantilor sa lucreze pe propriile afaceri, sa testeze idei, sa invete din exemple reale si sa construiasca planuri de actiune. Evaluarea, la randul sau, nu este tratata ca simpla raportare, ci ca instrument de invatare si imbunatatire continua.

Manualul SustainABLE poate fi adaptat pentru contexte diferite: sesiuni fata in fata, online sau blended; grupuri aflate la inceput sau antreprenori mai avansati; afaceri de produse, servicii, initiativa sociala sau modele hibride. Flexibilitatea este importanta, dar logica de baza trebuie pastrata: fiecare tema trebuie conectata cu realitatea participantilor si transformata in actiune.

In final, scopul manualului este sa contribuie la formarea unei generatii de tineri antreprenori care inteleg ca sustenabilitatea nu este un adaos de imagine, ci o forma de a gandi si construi afaceri pentru viitor. Afacerile de maine vor avea nevoie de claritate strategica, responsabilitate fata de mediu, incluziune, transparenta, rezilienta financiara, capacitate digitala si curajul de a inova. Acest manual ofera un cadru prin care aceste competente pot fi dezvoltate, exersate si aplicate.

SustainABLE propune, in esenta, o schimbare de perspectiva: de la afaceri care doar vand produse sau servicii, la afaceri care creeaza valoare pe termen lung; de la sustenabilitate declarata, la sustenabilitate planificata, testata si masurata; de la intentii bune, la actiuni concrete; de la crestere fara directie, la dezvoltare responsabila.

Acesta este rolul manualului: sa sprijine acest parcurs, pas cu pas, intr-un mod clar, practic si adaptabil.



Co-funded by
the European Union

