

PROPUNERE DE POLITICĂ PUBLICĂ PENTRU STIMULAREA COOPERĂRII ÎNTRE IMM-URI ȘI ORGANIZAȚII DE TINERET

Propusă de [Fundatia Danis pentru Dezvoltare Managerială](#) (Romania), în cadrul proiectului [CoOp - Cooperate to Operate – bringing together youth organizations and SMEs through corporate social responsibility](#) (2017-2019), cofinanțat de Comisia Europeană prin programul Erasmus+ și Aktiv Ungdom (Norvegia).

AKTIV UNGDOM



Erasmus+



Cooperate to Operate

Contextul național și local al politicilor sau inițiativelor publice de implicare a IMM-urilor în proiecte de CSR/proiecte comunitare

Întreprinderile mici și mijlocii (IMM-uri) din România sunt implicate în mod constant în proiecte comunitare, așa cum a rezultat din cercetarea CoOp ([CoOp Raportul Național despre Cooperarea dintre IMM-uri și Organizațiile de Tineret din România](#)) și din [Ghidul de Bune Practici CoOp](#). 62% dintre organizațiile de tineret, incluse în studiul nostru, au menționat IMM-urile ca una din sursele lor de venit, sprijinind proiectele lor de tineret. Cu toate acestea, din cele aproximativ 445.000 de IMM-uri existente în România în 2015 (SBA, 2016), nu știm exact câte dintre acestea se implică în comunitate. Potențialul lor de implicare însă este impresionant, deoarece IMM-urile reprezintă 99,8% din numărul total de firme din România (SBA, 2016).

Un studiu din 2016 (*Tendențe ale comportamentului filantropic și practicii de atragere de fonduri*), elaborat de Asociația pentru Relații Comunitare, oferă o imagine de ansamblu a implicării companiilor în proiecte din comunitate. Rezultatele cercetării pot fi aplicate și IMM-urilor, deoarece raportul include date publice despre firmele active din România și deoarece din cele 529 de interviuri realizate cu companii, 71% au fost cu întreprinderi cu 10-49 de angajați, în timp ce doar 7% dintre companiile intervievate aveau mai mult de 250 de angajați. Cu toate acestea, în selectarea eșantionului, nu a fost utilizat și criteriul referitor la cifra de afaceri a societăților, pentru a înțelege câte IMM-uri au fost efectiv incluse în studiu. Totuși, putem estima că majoritatea companiilor care au luat parte la această cercetare au fost întreprinderi mijlocii, ținând cont de numărul de angajați pe care îl au. În concluzie, studiul arată că:

- Din cele 137.000 de companii, care potrivit legii, au putut să se implice în cazuri sociale, umanitare sau alte probleme din comunitate, 21% dintre acestea au susținut programe comunitare sau cauze sociale în 2014. În total, aceste companii au ajutat cu 110 milioane de euro. 22% din valoarea acestei contribuții a reprezentat sprijin în natură, iar restul de 88% a fost sprijin financiar; apoi, 33% din această sumă a fost acordată ONG-urilor, iar restul - unor cazuri individuale, bisericilor, școlilor, spitalelor etc.

- În medie, o companie a oferit aproximativ 3.400 EUR/an, însă majoritatea companiilor au dat 1.800 EUR/an pentru cauze sociale, comunitare sau umanitare.
- Cele mai sprijinite sectoare de activitate - care au primit majoritatea sprijinului financiar sau în natură din partea companiilor - au fost, în această ordine, sănătatea, educația, sportul, societatea, religia și cultura.

Singura politică publică activă în România, privind implicarea IMM-urilor în activitatea de CSR, este cea dezvoltată de Comisia Europeană, respectiv strategia UE pentru responsabilitatea socială a companiilor. Strategia vine în sprijinul Agendei Europa 2020 și urmărește să alinieze țările UE la abordările globale de CSR, cum ar fi ghidurile OECD, principiile Pactului Global al Națiunilor Unite și Agenda 2030 pentru Dezvoltare Durabilă a ONU. Cu toate acestea, Strategia de CSR a UE nu este promovată în mod constant sau consecvent de către agențiile guvernamentale naționale sau de alte structuri publice regionale sau locale.

La nivel național, în prezent, nu există o politică sau o strategie publică de CSR pentru stimularea implicării IMM-urilor în activități de CSR. În 2011, a existat o inițiativă, susținută prin Fondul Social European și implementată de Camera de Comerț și Industrie a României, care a elaborat și propus Strategia Națională de CSR pentru Întreprinderile din România, pentru perioada 2011-2016. Strategia a fost adoptată de guvern și a fost promovată prin intermediul birourilor special înființate în cadrul Camerelor Județene de Comerț și Industrie, peste tot în România. Prin cercetarea noastră, am reușit să identificăm platforma web folosită pentru această inițiativă, dar strategia nu a putut fi găsită pe site-ul respectiv. De asemenea, am încercat să aflăm dacă birourile responsabile cu promovarea activităților de CSR în rândul IMM-urilor continuă să funcționeze. Folosind site-urile web ale Camerelor Județene de Comerț și Industrie, am observat că acest serviciu nu mai este promovat de acestea.

În cele din urmă, singura politică publică care încurajează în mod direct întreprinderile românești să se implice în proiecte comunitare este Codul Fiscal. Acesta permite întreprinderilor care oferă sponsorizări (bani sau în natură) să obțină deducere din impozit de 20% în limita a 0,5% din cifra de afaceri a companiei. Cu toate acestea, în ultimii doi ani, Codul Fiscal a fost modificat de mai multe ori, făcând să fie din ce în ce mai greu pentru IMM-uri să sprijine cauzele în care doresc să se implice. De exemplu, companiile cu o cifră

de afaceri mai mică de 1 milion de euro pot beneficia de scutirea de taxe numai pentru sponsorizările acordate ONG-urilor care sunt acreditate de stat ca furnizori de servicii sociale. Majoritatea organizațiilor de tineret nu oferă servicii sociale, deci nu pot fi selectate ca parteneri de către companiile mici din România. Apoi, începând din aprilie 2019, toate întreprinderile din România pot beneficia de deducerea din impozit numai dacă sponsorizează ONG-urile care s-au înscris în noul registru național al entităților care pot primi sponsorizare. Această nouă legislație mărește birocrația și face companiile să fie mai sceptice în a oferi sponsorizări organizațiilor neguvernamentale. Pe de altă parte, majoritatea ONG-urilor din România, care nu sunt furnizori de servicii sociale, se simt discriminate de legislația curentă, încercând să înțeleagă cum serviciile lor ar putea fi percepute ca fiind mai puțin valoroase pentru societate în comparație cu cele de servicii sociale; de asemenea, ONG-urile trebuie să se înregistreze acum în cel puțin trei registre naționale pentru a funcționa și pentru a putea beneficia de sponsorizări din partea sectorului privat.

La nivel local, există orașe mari, cum ar fi Cluj-Napoca, care promovează implicarea companiilor locale în proiecte comunitare. Activitățile de promovare se realizează prin proiecte concrete în care municipalitatea cooperează cu sectorul de afaceri pentru a rezolva probleme specifice din comunitate, cum ar fi angajarea persoanelor care locuiesc în cartiere marginalizate, întreținerea și amenajarea zonelor verzi ale orașului; dar și prin serviciile de facilitare oferite de municipalitate pentru companii și ONG-uri, aducându-le împreună în diferite evenimente sau prin susținerea proiectelor lor comune. În același timp, există câteva inițiative întreprinse de grupuri locale de afaceri, care vizează reunirea sectorului privat și a ONG-urilor în dezbateri publice, ateliere de lucru și târguri.

În concluzie, mediul românesc de politici publice nu este unul care să încurajeze implicarea IMM-urilor în proiecte comunitare. De asemenea, observând tendințele din ultimii doi ani, guvernul este mai interesat de a reține banii proveniți de la mediul de afaceri, pentru bugetul național sau alte cheltuieli publice, și mult mai puțin interesat să încurajeze companiile să dea înapoi comunităților lor. La nivel local, ar putea fi mai multă deschidere din partea autorităților locale, cum ar fi municipalitățile, pentru a sprijini implicarea IMM-urilor în proiecte din comunitate.

Principalele probleme identificate cu privire la inițiativele sau politicile publice de implicare a IMM-urilor în proiecte de CSR/proiecte din comunitate

Deși există interes de implicare în comunitate din partea IMM-urilor, politicile publice naționale din România nu susțin în mod consecvent nivelul actual de implicare a companiilor și nu par a stimula creșterea sprijinului IMM-urilor pentru comunitate, în următorii ani. Nu există o strategie națională activă privind CSR-ul pentru IMM-uri și nu există planuri concrete pentru a obține mai mult sprijin din partea IMM-urilor în rezolvarea problemelor comunității. În plus, modificările recente ale legislației fiscale mai mult descurajează, decât încurajează companiile să se implice în comunitate.

La nivel local, în marile orașe din România, au existat deja unele inițiative de susținere și de facilitare a implicării companiilor în rezolvarea problemelor comunității. Cu toate acestea, aceste inițiative nu sunt clar definite sau planificate și nu sunt susținute în mod constant și sistematic de către municipalități. Mai mult, aceste inițiative reprezintă mai mult excepția, decât regula în a încuraja companiile să se implice în proiecte comunitare sau în a sprijini ONG-urile să coopereze mai mult cu sectorul local de afaceri. Puține orașe din România sunt active în acest domeniu.

În concluzie, politicile naționale și locale actuale nu răspund în mod adecvat potențialului companiilor de a se implica în susținerea proiectelor comunitare și nevoilor de cooperare pe care le-au exprimat atât IMM-urile, cât și ONG-urile în cadrul cercetării CoOp, precum și în alte studii, cum ar fi Tendințele comportamentului filantropic și practiciile atragerii de fonduri (ARC, 2016).

Nevoile și așteptările companiilor

Potrivit studiului ARC (2016), atunci când se decid să se implice în rezolvarea problemelor din comunitate, companiile sunt interesate să sprijine următoarele sectoare de activitate, în această ordine specifică: sănătate, educație, sport, social, religie și cultură. Același studiu arată că printre motivațiile principale de implicare în comunitate, reprezentanții companiilor au menționat că au datoria morală de a susține astfel de cauze (66% dintre respondenți) sau

că directorii executivi sau managerii au fost impresionați de anumite cauze sau cazuri individuale umanitare (60% dintre respondenți) sau că firmele s-au simțit responsabile pentru a avea grijă de comunitate (58%). Rezultatele cercetării CoOp confirmă concluziile ARC: când au fost întrebați despre motivația lor de a se implica în comunitate, reprezentanții IMM-urilor au menționat importanța de a da înapoi comunității, sentimentul de mulțumire că banii companiei au fost cheltuiți pe ceva valoros, cu rezultate clare pentru comunitate, și interesul în extinderea rețelei lor de afaceri și în câștigarea de vizibilitate în comunitate.

Studiul ARC relevă, de asemenea, principalele motive pentru acceptarea unei solicitări de la un ONG: peste 90% dintre companii au declarat că acceptă solicitările venite din partea ONG-urilor care sunt de încredere; au menționat, de asemenea, ca importante momentul în care este făcută solicitarea (peste 75% dintre companii) și creșterea cifrei de afaceri sau a profitului companiei (peste 70% dintre companii). Alte motive pentru acceptarea unei solicitări, menționate de mai mulți respondenți (peste 40% dintre ei) au fost: proiectele sprijină oamenii din localitatea în care compania este activă, iar proiectele sau organizațiile contribuie la imaginea bună a companiei în comunitate.

Conform concluziilor cercetării CoOp, IMM-urile decid să se implice în proiecte comunitare bazându-se pe nevoile prezentate de organizații și pe cât de clar ONG-urile comunică mesajul (despre ei înșiși, despre misiunea și inițiativele lor, despre beneficiarii sprijiniți etc.). Cu cât este mai vizibilă și mai de încredere o organizație, cu atât este mai probabil ca ajutorul solicitat să fie acordat. De asemenea, IMM-urile sunt într-o oarecare măsură înclinate să susțină activități sau evenimente care le ajută să obțină recunoașterea și aprecierea comunității și să intre în contact cu potențiali clienți sau parteneri de afaceri. De asemenea, există o tendință clară în rândul IMM-urilor de a sprijini proiectele care au un impact imediat și vizibil.

Rezultatele cercetării au arătat că firmele locale sprijină ONG-urile mai ales cu produse, servicii și expertiză sau prin implicarea angajaților ca voluntari în diverse proiecte și inițiative comunitare. Oferirea de sponsorizări în bani este mai puțin preferată și folosită de IMM-urile pe care le-am intervievat.

Întrebat cum arată "partenerul perfect ONG" și ce recomandări ar face organizațiilor de tineret, firmele au răspuns că apreciază organizațiile care comunică prompt și în mod

constant, care sunt transparente și responsabile pentru acțiunile lor și care au o reputație bună în comunitate. Alte recomandări menționate sunt: să se adreseze direct companiei; să explice clar, transparent și profesional cauza, proiectul sau evenimentul; să exprime în mod clar ce fel de sprijin este necesar și ce așteptări au de la IMM-uri în ceea ce privește implicarea lor; și să exprime clar rezultatele așteptate și beneficiile pe care le are compania. Pe lângă acestea, o recomandare recurentă venită din partea IMM-urilor, menită să asigure parteneriate mai bune între ONG-uri și sectorul de afaceri, s-a referit la aspectul de încredere - ONG-urile și inițiativele acestora ar trebui să fie demne de încredere pentru a fi sprijinite de IMM-uri.

Nevoile și așteptările ONG-urilor

Conform sondajului realizat cu organizațiile de tineret, în cadrul cercetării CoOp, 62% dintre ONG-uri au menționat IMM-urile ca una dintre sursele lor de venit, iar sprijinul primit de la acestea reprezintă între 11% și 30% din bugetul lor anual. În ceea ce privește nevoile lor, 100% dintre organizațiile de tineret au menționat că au nevoie de la IMM-uri de sprijin financiar; 67% - au nevoie de rețele de profesioniști și partenerii de afaceri ale acestora; și 57% - de facilitățile, birourile și expertiza companiilor.

În următorii doi ani, organizațiile de tineret ar dori să colaboreze cu IMM-urile pentru proiecte concrete, în următoarele domenii:

- Activități generale pentru tineri (centre de tineret, cluburi de tineret în mediul rural, ateliere de dezvoltare personală);
- Proiecte de mediu (Ride2Work, combaterea risipei alimentare, voluntariat în domeniu);
- Stagii de internship, oportunități de muncă pentru tineri;
- Centre de învățământ la distanță;
- Educația antreprenorială pentru tineri antreprenori și lideri;
- Festivaluri pentru studenți (artă și cultură);
- Integrarea tinerilor migranți;
- Dezvoltarea capacității organizaționale sau activități administrative.

Majoritatea organizațiilor de tineret preferă să lucreze cu companii mari, care au o persoană desemnată sau un departament responsabil pentru colaborarea cu ONG-urile sau pentru

activitățile de CSR. Când li s-a cerut să descrie "partenerul perfect IMM", organizațiile și-au exprimat în mod clar așteptările, pe care le putem sumariza astfel:

- Receptiv, bun comunicator, responsiv, deschis să colaboreze cu ONG-urile;
- "Îndrăgostit" de cauza, misiunea, valorile ONG-ului;
- Orientat în mod intrinsec către sectorul nonprofit și activități de CSR;
- Orientat pe obținerea de rezultate pe termen lung, căutând un impact real în comunitate;
- Flexibil și solicită mai puține rapoarte;
- De încredere, transparent, onest.

În concluzie, orice politică publică sustenabilă în acest domeniu ar trebui să ia în considerare contextul național mai puțin favorabil implicării companiilor în proiecte comunitare, precum și contextul local care este mai favorabil cooperării dintre ONG-uri și sectorul de afaceri, pentru rezolvarea problemelor din comunitate. De asemenea, orice propunere de politică publică ar trebui să răspundă atât așteptărilor, cât și nevoilor companiilor și ONG-urilor, așa cum au fost prezentate mai sus.

Soluția propusă pentru rezolvarea problemelor identificate

Politica publică, respectiv soluția pe care o propunem pentru îmbunătățirea cooperării între IMM-uri și ONG-uri/organizații de tineret și pentru creșterea implicării sectorului de afaceri în rezolvarea problemelor comunității, trebuie să ia în considerare următoarele aspecte:

- Soluția ar trebui găsită la nivel local, utilizând trei factori favorizanți:
 - municipalitățile din orașele mai dezvoltate din România sunt mai deschise, iar unele dintre ele promovează deja implicarea companiilor în rezolvarea problemelor comunității;
 - majoritatea IMM-urilor sunt interesate să se implice și să sprijine proiecte/idei din propria comunitate;
 - majoritatea ONG-urilor, în special organizațiile de tineret, lucrează la nivel local.
- Soluția ar trebui să se bazeze pe sentimentele și atitudinea pozitivă pe care IMM-urile le au atunci când decid să se implice în proiecte comunitare:

- simt că au o datorie morală sau trebuie să dea ceva înapoi comunității;
 - le place să ajute și sunt impresionați de problemele comunității;
 - se simt responsabili față de comunitatea lor;
 - le place să se conecteze cu alte organizații și cu alți potențiali parteneri de afaceri;
 - le place să fie parte a soluției, activitățile lor să fie vizibile în comunitate și să câștige o reputație bună în comunitate.
- Soluția ar trebui să ofere companiilor următoarele:
 - proiecte locale cu nevoi clare, precum și rezultate și impact clar preconizate;
 - Inițiative, proiecte și organizații de încredere,;
 - transparență totală din partea partenerilor, în procesul de cooperare;
 - Reputație bună, apreciere și recunoaștere a efortului lor în comunitate.
- Soluția ar trebui să ofere organizațiilor neguvernamentale/organizațiilor de tineret următoarele:
 - Parteneri strategici care să sprijine soluțiile/proiectele pe care le au pentru comunitatea lor;
 - Sprijin financiar, mai ales, dar și sprijin în natură din partea sectorului de afaceri;
 - Parteneri de afaceri de încredere, etici și responsabili;
 - Parteneri care împărtășesc aceleași valori relevante pentru comunitate;
 - O structură bine definită, în care să se întâlnească, să discute și să lucreze cu sectorul de afaceri, pentru a dezvolta parteneriate pe termen lung.

Soluția pe care o propunem ar trebui să fie inițiată de municipalitate, acționând ca facilitator al acestor parteneriate valoroase pentru comunitate. De asemenea, atunci când o astfel de inițiativă este inițiată și susținută pe deplin de municipalitate, acest lucru oferă inițiativei exact ceea ce caută companiile și ONG-urile: parteneriate demne de încredere, vizibile și strategice. Municipalitatea ar putea garanta pentru partenerii care participă la procesul de "matchmaking" între IMM-uri și ONG-uri/organizații de tineret. În același timp, angajamentul de a face parte dintr-o inițiativă organizată la nivel comunitar va exercita o presiune pozitivă asupra tuturor partenerilor implicați pentru a fi etici, transparenți și responsivi, precum și pentru a asigura cooperări de calitate.

Municipalitatea ar trebui să stabilească un cadru general pentru organizarea acestor activități, proiecte, evenimente etc., care să vizeze îmbunătățirea cooperării dintre firmele locale și ONG-urile active în comunitate. Pentru a stabili un astfel de cadru, municipalitatea ar putea primi mai întâi sprijinul unui grup de lucru în care vor fi implicate atât ONG-uri, cât și companii sau asociații de business. Apoi, împreună cu grupul de lucru:

- Identifică nevoile, interesele, motivația și capacitatea de implicare a companiilor;
- Identifică nevoile, interesele și capacitatea de cooperare a ONG-urilor;
- Identifică interesele, nevoile municipalității, precum și resurselor/facilitățile pe care aceasta le-ar putea folosi pentru a stimula cooperarea dintre IMM-uri și ONG-uri/organizații de tineret;
- Stabilește un set de valori, poate chiar un ghid de conduită etică, pe care toți partenerii să îl folosească pentru crearea de parteneriate valoroase;
- Identifică și decid împreună un set de activități/proiecte care pot fi pilotate în primii doi ani de implementare a cadrului general de cooperare comunitară;

Aceste activități ar include:

Premii comunitare pentru modele/bune practici de cooperare dintre firme și ONG-uri;

Astfel de activități ar aduce vizibilitate cadrului general de cooperare, precum și a valorilor acestuia, promovate atât de mediul de business, cât și de ONG-uri. De asemenea, ar oferi reputația și recunoașterea din partea comunității de care companiile sunt interesate.

Târguri, evenimente de networking, dezbateri, ateliere de lucru, campanii de informare;

Acestea vor ajuta ONG-urile și companiile să învețe despre nevoile, interesele și motivațiile lor, dar vor contribui și la construirea încrederii pe care ambele sectoare o caută în această cooperare. De asemenea, în cadrul acestor evenimente, ONG-urile își pot prezenta proiectele și bunele practici din sector. În plus, evenimentele ar putea fi organizate ca o "piață" unde companiile pot "cumpăra" proiecte în care sunt interesate să se implice. Aceste evenimente pot fi facilitate de municipalitate și/sau de universitățile din oraș.

Experiențe de învățare/workshop-uri atât pentru ONG-uri, cât și pentru companii, pentru îmbunătățirea cooperării și a impactului proiectelor acestora;

Prin intermediul acestor experiențe de învățare, cele două sectoare ar putea învăța mai multe despre potențialii parteneri, dar și despre cum să definească în mod clar problemele comunității pe care doresc să le rezolve, teoria lor de schimbare, precum și impactul pe care îl caută, împreună ca parteneri. De asemenea, momentele de învățare ar putea însemna și schimburi de experiență și transfer de cunoștințe între cele două sectoare.

Platforme/aplicații online pentru a aduce cele două sectoarele împreună;

O platformă on-line ar putea fi dezvoltată pentru inițierea colaborării între cele două sectoare pentru proiecte specifice, dar și pentru promovarea parteneriatelor deja existente, ca modele de bune practici pentru alte IMM-uri și ONG-uri.

Campanii de promovare a parteneriatelor deja existente;

Filmarea și promovarea parteneriatelor existente deja vor oferi companiilor și ONG-urilor implicate o imagine bună în comunitate și vizibilitate. Aceste campanii vor crește implicarea și atașamentul companiilor față de cauzele pe care le sprijină și vor atrage și alte firme în astfel de parteneriate.

Momente/structuri de mobilizare de resurse din comunitate, cum ar fi sesiuni de pitching, evenimente de tip crowdsourcing sau platforme de mobilizare de resurse, astfel încât toți partenerii - municipalitatea, companiile și ONG-urile - să se poată dezvolta împreună.

Parteneriatele bilaterale sunt limitate în ceea ce privește resursele pe care partenerii le pot aduce împreună. Într-o rețea mai complexă, dacă fiecare dintre parteneri oferă celorlalți parteneri acces la resursele (resurse umane, tehnologice, expertiză, parteneri etc.) pe care le are, parteneriatele devin mai valoroase pentru toți cei implicați.

Concursuri/provocări pentru companii

Folosind principiile gamificării, companiile ar putea fi "provocate" de primărie de a veni cu soluții pentru diverse probleme din comunitate. De asemenea, firmele care sunt implicate deja în proiecte din comunitate ar putea provoca parteneri de afaceri, furnizori, clienți să contribuie la proiecte similare.

Promovarea și susținerea programelor de voluntariat pentru angajații companiilor

Primăria ar putea oferi facilități/sprijin pentru companiile care își implică angajații în activități de voluntariat. De exemplu, cu un an înainte de pensionare, angajații seniori ar putea fi încurajați să voluntarieze part-time în proiectele unor ONGuri, în timp ce sunt plătiți pentru normă întreagă de angajatorul lor.

Ambasadorii Comunității

Oameni foarte cunoscuți din comunitate, cum ar fi primarul orașului, ar putea deveni ambasadori pentru activitățile de voluntariat sau pentru diverse proiecte comunitare. Ambasadorii vor inspira și vor exercita o presiune pozitivă asupra IMM-urilor pentru a fi mai implicate în proiecte din comunitate.

Întâlniri între ONG-uri și absolvenții universităților din oraș

Universitățile ar putea facilita întâlniri între IMM-uri și sectorul ONG, organizând întâlniri de networking între absolvenții lor (majoritatea lucrează deja în sectorul de afaceri) și ONG-urile din comunitate.

- Selectează și implementează una sau două idei din cele propuse, pentru a stabili modul în care ar putea funcționa cadrul general propus, pentru a colecta feedback și pentru a îmbunătăți celelalte idei, pe baza lecțiilor învățate în implementarea primelor activități.

O asemenea inițiativă locală poate avea în timp impact și la nivel regional sau național. Odată ce modelul funcționează, acesta poate fi exportat și reprodus în alte orașe din România, mai mici sau mai mari. Lucrurile care sunt odată încercate și se dovedesc că funcționează, precum și care vin cu ghiduri de implementare detaliate, cu modele de bune practici, cu lecții învățate, sunt mai ușor de acceptat, de adoptat și de adaptat chiar și de către comunitățile mai sceptice privind implicarea IMM-urilor în rezolvarea de probleme din comunitate. În sfârșit, odată ce modelul ajunge să fie implementat de un număr relevant de orașe, acesta poate fi transferat într-o politică publică națională - dezvoltată și pusă în practică printr-un proces de tip bottom-up.

Resurse

Asociația pentru Relații Comunitare (2016). *Tendențe ale comportamentului filantropic și practicii de atragere de fonduri*. Accesibil la:

https://arcromania.ro/content/images/stories/Tendinte_2016/Tendine%20ale%20comportamentul%20filantropic%20n%20Romnia%202016.pdf.

European Commission (2016). *2016 SBA Fact Sheet Romania*. Accesibil la:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiVqO7v3OzbAhXJJFAKHeUdAAkQFggrMAA&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fdocsroom%2Fdocuments%2F22382%2Fattachments%2F29%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fnative&usq=AOvVaw1_vaeCSV0mPzlccl0WhihY.

Fundația Danis pentru Dezvoltare Managerială (2018), *CoOp Romania National Report on SMEs and Youth Organizations Cooperation*. Accesibil la:

https://coop.norsensus.no/resource/uploads/2018/08/CoOp_RomaniaNationalReport_0k.pdf.