

KURS EDUKACYJNY DLA
PRZEDSIĘBIORCÓW SPOŁECZNYCH

A close-up photograph of a hand holding a lit sparkler. The hand is wearing a thick, textured, greyish-brown knit glove. The sparkler is bright yellow and orange, with many sparks radiating outwards. The background is dark and out of focus, with some faint light streaks. The overall mood is warm and celebratory.

PRZEWODNIK PO
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
SPOŁECZNEJ

BĄDŹ ZMIANĄ, KTÓRĄ PRAGNIESZ UJRZEĆ W
ŚWIECIE

Przewodnik po Przedsiębiorczości Społecznej
Kurs edukacyjny dla przedsiębiorców społecznych

Zespół autorów

Bałtycki Instytut Spraw Europejskich i Regionalnych (BISER): Polska

dr Magda Leszczyna-Rzucidło

dr hab. Witold Toczyski

Anna Fornalska-Skurczyńska

Bartosz Atroszko

COBUCE: Rosja

Maxim Mikhaylov

Centrum Innowacji Społecznych: Łotwa

Anita Stirāne

Jevgenija Kondurova

Przedsiębiorcy społeczni w Danii: Dania

Gitte Kirkeby

Per Bach

2018



**Nordic Council
of Ministers**

Publikacja jest częścią projektu “Rozwój przedsiębiorczości społecznej w regionie Morza Bałtyckiego”, współfinansowanego przez program Nordyckiej Rady Ministrów, o numerze identyfikacyjnym: 17055.

Odpowiedzialność za treść ponosi wyłącznie wydawca/autorzy; nie reprezentuje ona punktu widzenia Nordyckiej Rady Ministrów i żadnych powiązanych z nią organów finansowych. Instytucje te nie są odpowiedzialne za informacje przekazane w powyższym materiale.

Contents

Wstęp	6
1. Wstęp do Przedsiębiorczości Społecznej	7
1.1. Przedsiębiorczość społeczna – wprowadzenie	7
1.1.1 Czym jest przedsiębiorczość społeczna lub tzw. przedsiębiorstwo społeczne?	7
1.1.2 Czym jest wartość społeczna i dlaczego jest ona tak istotna?	8
1.1.3 Przedsiębiorczość społeczna działa wewnątrz oraz pomiędzy sektorami	8
1.1.4 Przedsiębiorczość społeczna – działalność charytatywna a tradycyjne przedsiębiorstwo	9
1.1.5 Przykłady – przedsiębiorstwa społeczne od strony praktycznej	11
1.2. Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDG's)	14
1.2.1. Cele dydaktyczne	14
1.2.2 Historia powstania strategii Celów Zrównoważonego Rozwoju	14
1.2.3 Siedemnaście Celów Zrównoważonego Rozwoju	14
1.2.4 Dlaczego cele te są istotne dla przedsiębiorców społecznych?	16
1.2.5. W jaki sposób przedsiębiorcy społeczni wykorzystują Globalne Cele i pomagają zrealizować założenie o wypełnieniu ich do roku 2030?	17
1.2.6 Przykłady – jak przedsiębiorcy społeczni wykorzystują w swojej pracy Cele Zrównoważonego Rozwoju	18
1.3. Jak rozpoznać w problemach społecznych szansę na biznes prospołeczny	20
1.3.1 Co oznacza problem społeczny?	20
1.3.2 Czym jest przedsiębiorstwo społeczne?	21
1.3.3 Przedsiębiorstwa społeczne: Przykłady mieszanych lub konkretnych grup docelowych	21
1.4. Przedsiębiorczość społeczna w krajach nadbałtyckich	25
1.4.1. Przedsiębiorczość społeczna w Polsce	25
2. Zagadnienia	28
2.1. Tworzenie przedsiębiorstwa społecznego – opracowanie biznesplanu 28	
2.1.1 Planowanie biznesu – dlaczego to tak potrzebne?	28
2.1.2 Model biznesowy	28
2.1.3. Elementy modelu biznesowego oraz narzędzia pomocne w jego kształtowaniu	29
2.2. Tworzenie produktu	33

2.2.1	Proces tworzenia produktu	33
2.2.3.	Myślenie projektowe (“Design Thinking”)	34
2.2.4	Wartość produktu	36
2.2.5	Model “Kano”	37
2.3.	Finansowanie i zbieranie funduszy w krajach nadbałtyckich	41
2.3.1	Różne formy finansowania	41
2.3.2.	Możliwości zbierania funduszy na świecie	42
2.3.3.	Finansowanie i zbieranie funduszy w Polsce	43
2.4.	Pomiar wpływu społecznego	46
2.4.1	Cele dydaktyczne:	46
2.4.2	Definicja wpływu społecznego	46
2.4.3	Teoria zmiany	46
2.4.4.	Działania, wyniki i ich wskaźniki	46
2.4.5	Wskaźniki	47
2.5.	Marketing, komunikacja i technologie	50
2.5.1	Czym jest marketing?	50
2.5.2.	Kompozycja marketingowa (“Marketing mix”)	50
2.5.3	Budowanie marki	52
2.5.4.	Doświadczenie klienta	52
2.5.5	Media społecznościowe służące zewnętrznej i wewnętrznej komunikacji firmy	53
2.6.	Budowanie zespołu i zarządzanie nim w przedsiębiorstwach społecznych	56
2.6.1	Przywództwo	56
2.6.2.	Budowanie zespołu zarządzającego	56
2.6.3.	Wyznaczanie obowiązków i udzielanie pełnomocnictwa	57
2.6.4.	Utrzymywanie równowagi i integracja	57
2.6.5.	Rozwój osobisty i zawodowy	57
2.7.	Sieć, partnerstwo i wzajemna współpraca	59
2.7.1	Dlaczego współpraca w ekonomii społecznej jest ważna?	59
2.7.2	Rodzaje i formy współpracy	60
2.7.3	Szanse, jakie przynosi współpraca	61
2.7.4	Zagrożenia związane z podejmowaniem współpracy	63
2.7.5	Warunki do podjęcia współpracy	63
2.8.	Zatrudnienie i wolontariat	65
2.8.1	Cele kształcenia	65

2.8.2 Ramy prawne	65
2.8.3 Specyfika zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych	66
2.9. Aspekty prawne przedsiębiorczości społecznej w sektorze polskiej ekonomii społecznej	68
3. Materiały uzupełniające	73
Podziękowanie	76

Wstęp

O module szkoleniowym:

Grupa docelowa:

1. Osoby, które są zainteresowane przedsiębiorczością, a szczególnie tworzeniem wpływu społecznego;
2. Doświadczeni przedsiębiorcy, którzy chcą poszerzyć swoje umiejętności w celu zmiany społeczeństwa;
3. Każdy, kto chce wykorzystać umiejętności biznesowe, aby stworzyć wpływ społeczny

Wymagany poziom wcześniejszej wiedzy: nie jest wymagana żadna konkretna wiedza, ale podstawowa wiedza biznesowa ułatwi zdobycie konkretnej wiedzy.

Język nauczania: polski

Wymagania szkoleniowe:

1. Nie ma formalnych wymagań ,aby nabyć kurs szkoleniowy
2. Kurs szkoleniowy jest bezpłatny

Projektowanie i wykorzystanie modułu szkoleniowego:

Moduł szkoleniowy został zaprojektowany w celu zapewnienia krok po kroku wglądu w biznes społeczny.

Każda sekcja zawiera:

1. Wstęp
2. Przewodnik poznawczy (kluczowe zagadnienia objaśnione przez jednostkę)
3. Filmowy materiał szkoleniowy
4. Dodatkowe materiały szkoleniowe w postaci filmów, artykułów lub prezentacji
5. Lista kontrolna dla lepszego zrozumienia
6. Materiały służące głębszej analizie tematu

Możesz przeglądać wszystkie sekcje w serii lub pojedynczo - każda sekcja jest indywidualna, poprzednie sekcje nie są wymagane, aby uzyskać dostęp do następnych sekcji.

Możesz pobrać pełny opis modułu w dokumencie w języku łotewskim / rosyjskim / polskim tutaj.

Wykorzystując materiał lub jego części w innych publikacjach, należy umieścić odniesienie do źródła.

1. Wstęp do Przedsiębiorczości Społecznej

1.1. Przedsiębiorczość społeczna – wprowadzenie

Osobom zaangażowanym w przedsięwzięcia prospołeczne przyświeca przede wszystkim idea zmiany na lepsze. Przedsiębiorczość społeczna to zjawisko, które przykuwa coraz większą uwagę zarówno na poziomie lokalnym, jak i na arenie międzynarodowej. Jeśli chce się mieć wpływ na rzeczywistość wokół, trzeba zacząć działać. Jak mówił Ghandi: "Bądź zmianą, którą pragniesz ujrzeć w świecie".

Niemal w każdym zakątku globu przedsiębiorcy społeczni tworzą dziś nowatorskie i kreatywne rozwiązania na jedne z największych bolączek współczesnego świata. Niektórzy z nich znaleźli sposób, by zapewnić dostęp do źródeł stabilnej, czystej i odnawialnej energii dla wielu ubogich mieszkańców krajów rozwijających się (A); inni wdrożyli rozwiązania mające na celu aktywizację zawodową osób w trudnej sytuacji życiowej, w tym m.in. stworzenie nowych miejsc pracy zapewniającej finansową niezależność (B). Jeszcze inni zdecydowali się połączyć inicjatywy przyjazne środowisku z przedsięwzięciami odpowiedzialnymi społecznie, po to, by włączyć do uczestnictwa w nich i wesprzeć grupy osób biednych i wykluczonych.

(A) <https://global.bioliteenergy.com>

(B) www.theclothingbank.org.za

Jeśli znajdujesz w sobie pozytywny zapał do zmieniania świata na lepsze, to szkolenie skierowane jest właśnie do Ciebie. Zostaną w nim zaprezentowane kluczowe kompetencje niezbędne do założenia i rozwijania własnej działalności w ramach przedsiębiorczości społecznej/własnego przedsiębiorstwa społecznego. Kurs przedstawia m.in. zagadnienia takie jak: pozyskiwanie środków na rozwój tego typu biznesu, podstawowe aspekty prawne i komunikacyjne etc. Będzie można przeczytać o inspirujących przykładach tego, w jak różnorodny sposób przedsiębiorcy społeczni na całym świecie próbują mierzyć się z wyzwaniami współczesności.

Mamy nadzieję, że w ten sposób zostaną przekazane solidne podstawy ku temu, by zmieniać na lepsze rzeczywistość wokół. Szerszą wiedzę trzeba będzie nabyć już w praktyce. Ale najpierw warto przyjrzeć się bliżej samej koncepcji "przedsiębiorczości społecznej".

Cele dydaktyczne

- W tej części zapoznasz się z pojęciem przedsiębiorczości społecznej: Jak definiowane jest to zjawisko oraz czym różni się ono od tradycyjnej przedsiębiorczości i filantropii?
- Dowiesz się, dlaczego "wartość społeczna" stanowi kluczowy element przedsiębiorczości społecznej.
- Oprócz tego zapoznasz się z działalnością dwóch przedsiębiorców społecznych, którzy tworzą wartość społeczną na skalę globalną.

1.1.1 Czym jest przedsiębiorczość społeczna lub tzw. przedsiębiorstwo społeczne?

Pojęcie przedsiębiorczości społecznej może być wyjaśniane na wiele sposobów. Dyskusja na temat znalezienia właściwej definicji wciąż trwa zarówno w środowisku akademickim, jak pośród innych podmiotów zaangażowanych w tę dziedzinę. Najogólniej można wyróżnić cztery elementy składające się na pojęcie przedsiębiorczości społecznej:

1. Realizuje ona wartość społeczną.
2. Odbywa się w/lub z udziałem społeczeństwa obywatelskiego – przyjmuje ono wówczas postawę krytyczną
3. Zawiera w sobie element nowatorski
4. Ma znaczenie dla gospodarki

To oznacza, że można definiować przedsiębiorczość społeczną następująco: *”Działanie mające na celu realizację wartości społecznej przy jednoczesnym wykorzystaniu nowatorskich rozwiązań, w którym społeczeństwo obywatelskie odgrywa istotną rolę jako inicjator bądź współtwórca, i które ma znaczenie także w kontekście gospodarczym.”*

Przedsiębiorczość społeczna może być także definiowana przez pryzmat różnic w stosunku do tradycyjnie pojmowanej przedsiębiorczości. Słowo “przedsiębiorczość” pochodzi z języka francuskiego i oznacza: “ten, który podejmuje się (zrobienia czegoś)”.

Według definicji austriackiego ekonomisty Josepha Schumpetera przedsiębiorca to osoba, która posiada w sobie siłę potrzebną do napędzania wzrostu gospodarczego. To człowiek, który dostrzega możliwości rynkowe – obojętne czy w materiale, produkcji, usłudze bądź biznesie – i organizuje spółkę, by je wdrożyć.

Prościej rzecz ujmując, oznacza to, że podczas gdy tradycyjnego przedsiębiorcę definiuje przede wszystkim zdolność to prowadzenia przedsiębiorstwa i generowania zysków, które stanowią tu kryterium sukcesu, przedsiębiorcę społecznego cechuje głównie chęć tworzenia wartości społecznej dla grupy docelowej lub całego społeczeństwa.

1.1.2 Czym jest wartość społeczna i dlaczego jest ona tak istotna?

Tworzenie wartości społecznej to kluczowy element przedsiębiorczości społecznej, dlatego tak ważne jest, by przyjrzeć się bliżej znaczeniu tego pojęcia.

Pomoc w aktywizacji zawodowej osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej czy organizowanie wolontariuszy do wspólnego sprzątnięcia plaży to przykłady tworzenia wartości społecznej. Ale jeśli butelki plastikowe zebrane z plaży w czasie tego typu akcji zostaną spalone, powodując zanieczyszczenie powietrza, będzie to oznaczać tworzenie pozytywnej wartości społecznej w jednym miejscu i negatywnej w drugim. Ważne więc, by postrzegać tę koncepcję w perspektywie holistycznej – jako coś, co przynosi korzyści całemu społeczeństwu.

Roger L. Martin i Sally Osberg (2007) tak ujmują tę różnicę:

- ”Różnica pomiędzy przedsiębiorstwem a przedsiębiorstwem społecznym tkwi w wartości.*
- *W przypadku tradycyjnego przedsiębiorcy wartość tworzona jest na potrzeby rynków, które mogą sobie swobodnie pozwolić na nowy produkt czy usługę, a zatem jest tworzona w celu wygenerowania zysku. Niemal od początku istnieje tu oczekiwanie, iż przedsiębiorca i jego inwestorzy otrzymają finansowe korzyści za sprawą swojej działalności. Dochód jest kluczowy dla utrzymania równowagi finansowej spółki i ma znaczenie dla nadrzędnego celu działalności gospodarczej, jakim jest adaptacja do rynku na większą skalę, a ostatecznie osiągnięcie nowej równowagi ekonomicznej.*
 - *Przedsiębiorca społeczny z kolei nie tworzy wartości po to, by pozyskać istotne korzyści finansowe dla swoich inwestorów – głównie organizacji charytatywnych i rządowych – czy też dla siebie samego. Zamiast tego celem przedsiębiorcy społecznego jest wartość na większą skalę, rozumiana jako przeobrażona korzyść dla znacznej części społeczeństwa lub jego całości.”* (Źródło: www.ssireview.org spring 2007 / STANFORD SOCIAL INNOVATION REVIEW 35)

1.1.3 Przedsiębiorczość społeczna działa wewnątrz oraz pomiędzy sektorami

Według założeń Europejskiej Sieci Badawczej – EMES (European Research Network: <http://www.emes.net/>) przedsiębiorczość społeczna ma charakter hybrydy plasującej się na pograniczu trzech sektorów: publicznego, prywatnego i obywatelskiego. Często nazywana jest “czwartym sektorem” zawierającym w sobie elementy trzech pozostałych. W większości przypadków punktem wyjścia dla przedsiębiorczości społecznej jest jednak sektor obywatelski.

Figure 2: The 'fourth sector'

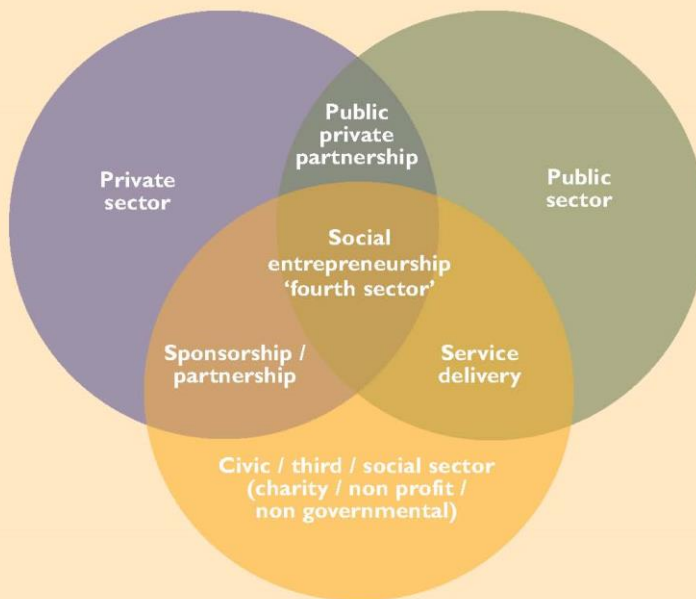
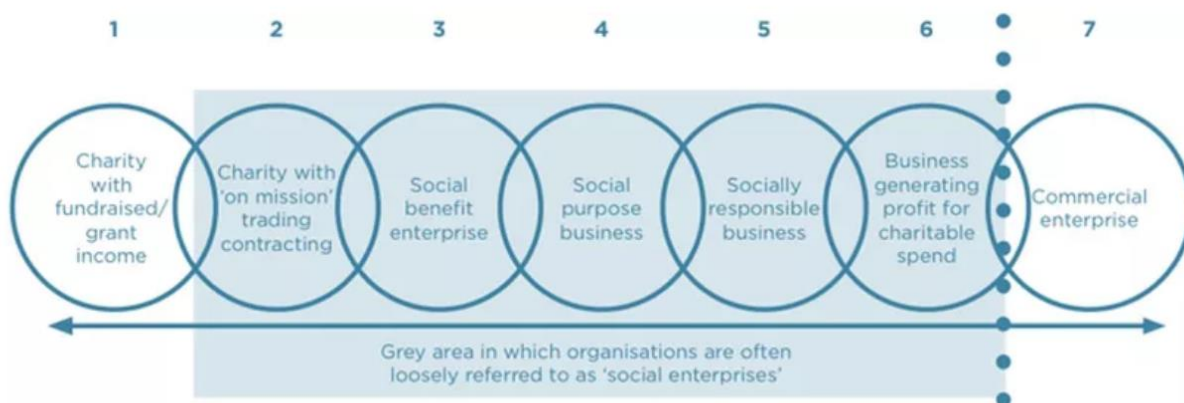


Figure by Tania Ellis, *The New Pioneers*, Wiley 2010.

1.1.4 Przedsiębiorczość społeczna – działalność charytatywna a tradycyjne przedsiębiorstwo

By zdefiniować przedsiębiorczość społeczną, warto przedstawić cechy odróżniające ją od zwykłej filantropii: Obie działalności nastawione są na realizowanie misji społecznej i wywołanie pozytywnej zmiany w świecie. Zarówno organizacje charytatywne, jak i przedsiębiorstwa społeczne dążą do przekazania swoich zysków na cel, który przyniesie korzyści wybranej grupie społecznej lub całemu społeczeństwu. Ale podczas gdy organizacje dobroczynne pozyskują środki na swoją działalność głównie z dobrowolnych datków i zbiórek pieniężnych, przedsiębiorstwa społecznej często sprzedają dobra i usługi, by móc potem ponownie zainwestować swoje dochody.

Zdaniem niektórych kwestią kluczową nie jest jednak źródło finansowania, ale przejrzystość i stabilność pozyskiwanych środków. Jeśli przedsiębiorca społeczny jest w stanie z powodzeniem połączyć stałe przychody pozyskiwane od różnych beneficjentów ze środkami z dotacji i grantów, wówczas działalność może być równie stabilna, jak ta utrzymująca się jedynie ze sprzedaży towarów i usług. W rzeczywistości przedsiębiorstwo społeczne przyjmuje zróżnicowane formy – od podmiotów opartych wyłącznie na subsydiach i grantach po te, dla których obrót gospodarczy jest dominującym źródłem finansowania.



Source: *Financing Civil Society*; Venturesome, (2009)

Najważniejsze, by przedsiębiorstwo społeczne było na tyle stabilne finansowo, aby móc skutecznie realizować cel, jakim jest tworzenie wartości społecznej.

Cele Zrównoważonego Rozwoju – wspólne wytyczne dla przedsiębiorstw społecznych

Jeśli spojrzymy na przedsiębiorstwo społeczne w perspektywie holistycznej i przyjmiemy, że wartość społeczna ma docelowo przynosić korzyści całemu społeczeństwu, Cele Zrównoważonego Rozwoju mogą służyć wówczas za wspólne wytyczne oraz narzędzia przydatne do wzajemnego zrozumienia i komunikacji.

Co więcej, mogą one stanowić pomoc i wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych na polach takich jak: wymiana informacji, negocjacja i współpraca pomiędzy poszczególnymi sektorami – samorządami, instytucjami państwowymi, prywatnymi firmami oraz organizacjami tworzonymi przez społeczeństwo obywatelskie.

Cele Zrównoważonego Rozwoju to 17 wyzwań, których realizacji do 2030 roku podjęły się w sumie 193 kraje na świecie. By upewnić się, że dane przedsiębiorstwo społeczne rzeczywiście tworzy wartość służącą całemu społeczeństwu, warto zweryfikować, czy jego działania przyczyniają się do osiągnięcia tych celów. Stanowią one bowiem powszechne ramy dla wszelkich przedsięwzięć prospołecznych. Więcej informacji na temat Celów Zrównoważonego Rozwoju można znaleźć w kolejnym podrozdziale.

Przedsiębiorcy społeczni jako część całego ruchu – ich działanie jest ukierunkowane na problem

Docierając do sedna omawianego zjawiska, można stwierdzić, iż przedsiębiorca społeczny to osoba, która rozpoczyna prowadzenie działalności prospołecznej nie tylko w celu usunięcia objawów jakiegoś problemu, ale też po to, by wpłynąć na jego przebieg; to ktoś, kto chce dotrzeć do przyczyn powstania trudnej sytuacji społecznej i zmienić tworzącą ją strukturę i system.

Jak podkreślał Bill Drayton, twórca Ashoki – Międzynarodowej Organizacji Innowatorów Społecznych: *“Przedsiębiorców społecznych nie zadowala jedynie danie komuś ryb albo nauczanie, jak się te ryby łowi. Nie spoczną dopóki nie zrewolucjonizują rybołówstwa.”*

Bycie przedsiębiorcą społecznym bywa drogą trudną i samotną. Podjęcie się realizacji nowatorskich pomysłów oznacza całą gamę wyzwań i przeszkód, dobrze jest więc pamiętać, że jest się wówczas częścią większego ruchu: Zarówno w kraju, jak i poza jego granicami ma się wsparcie osób, które również pracują nad tym, by zmieniać świat na lepsze przy wykorzystaniu innowacyjnych sposobów.

W ostatniej części tego podrozdziału można znaleźć listę odnośników do stron internetowych organizacji i zrzeszeń oferujących szeroką wiedzę i wsparcie w tym zakresie.

1.1.5 Przykłady – przedsiębiorstwa społeczne od strony praktycznej

By zobrazować, jak często przedsiębiorca społeczny wiedziony jest wewnętrzną niezgodą na zastaną sytuację społeczną i pragnieniem jej zmiany, przytaczamy poniższe przykłady:

Przykład I: Muhammad Yunus – “Grameen Bank”

Muhammad Yunus jest ekonomistą z Bangladeszu, założycielem “Grameen Bank” i wynalazcą tzw. mikro kredytów, za które otrzymał Nagrodę Nobla w 2006 roku.

Yunus zauważył, że biedni mieszkańcy Bangladeszu mają bardzo małe szanse na rozwój i zmianę swojej sytuacji życiowej oraz mocno ograniczone możliwości, by otrzymać nawet najmniejszą kwotę kredytu. Do tej pory ich jedyną opcją było zaciągnięcie pożyczki u lichwiarza, której nigdy nie byli w stanie spłacić, ponieważ pensje są tak niskie, że nie starczą nawet na czynsz za mieszkanie. W ten sposób tworzyło się błędne koło i poczucie bycia niewolnikiem własnego losu.

Yunus doszedł do wniosku, że nawet niewielka pożyczka udzielona w oparciu o uczciwe warunki mogłaby to zmienić. I tak w 1983 roku założył w Bangladeszu “Grameen Bank”, kierując się przekonaniem, że możliwość wzięcia kredytu powinna być jednym z podstawowych praw człowieka. Jego celem była pomoc biednym ludziom w wyjściu z ubóstwa poprzez dostarczenie im pożyczek na dogodnych dla nich warunkach i nauczenie ich kilku rozsądnych zasad z zakresu finansów, tak, by byli w stanie sami sobie poradzić. Yunus zauważył, że nawet z niewielkim kapitałem na start kobiety, które skorzystały z programu, zainwestowały w swoje zdolności umożliwiające im generowanie przychodów. Na przykładu dzięki nabyciu maszyny do szycia mogły one zacząć produkować ubrania, a za zarobione w ten sposób pieniądze spłacić pożyczkę, kupić jedzenie, posłać dzieci do szkoły i tym samym wyprowadzić swoje rodziny z biedy. “Grameen Bank” utrzymuje się z odsetek od udzielanych kredytów. Zysk jest ponownie inwestowany w działalność, by pomóc kolejnym potrzebującym.

“Grameen Bank” jest własnością kredytobiorców, z których większość to ubogie kobiety. Z całego kapitału banku wierzyciele posiadają 94%, pozostałe 6% należy do rządu bangladeskiego. W 2017 roku bank miał już 2600 oddziałów i dziewięć milionów pożyczkobiorców ze stopą spłaty 99.6%. 97% klientów to kobiety. Inicjatywa stała się inspiracją dla podobnych przedsięwzięć w 40 innych krajach na świecie.

Więcej informacji: <http://www.grameen.com>

Muhammad Yunus opowiada o “Grameen Bank” i mikrofinansowaniu:

<https://www.youtube.com/watch?v=6UCuWxWiMaQ>

Case II: Torkild Sonne – “The Specialists”

Kiedy syn Torkilda Sonne – Lars – miał dwa i pół roku rodzice zauważyli, że jego rozwój zaczyna się różnić od tego, który przechodzili wcześniej starsi bracia chłopca. Wkrótce Sonne i jego żona dowiedzieli się, że Lars choruje na autyzm dziecięcy – przewlekłe i niemal niewidoczne na zewnątrz upośledzenie z grupy tzw. spektrum zaburzeń autystycznych (Autism Spectrum Disorder – ASD).

Sonne wiedział, że Lars zmierzy się z rzeczywistością, w której pozostanie niezrozumiany przez innych i tym samym wyizolowany, ponieważ trudno będzie mu sprostać oczekiwaniom otoczenia. Prawdopodobnie Lars nigdy nie będzie miał szansy na normalne życie zawodowe.

Sonne zaangażował się w działalność duńskiego stowarzyszenia na rzecz osób dotkniętych autyzmem (Danish Autism Association). Dowiedział się m.in., że rodziny dzieci cierpiących na spektrum zaburzeń autystycznych (ASD) są zagrożone rozpadem z powodu niewidzialności upośledzenia dla osób z zewnątrz. Jego rodzina podjęła konsekwentną walkę o to, by pozostali zauważali i rozumieli potrzebę udzielania rodzicom i chłopcu wsparcia we właściwym czasie.

Z pomocą rodziny Sonne wziął kredyt pod zastaw domu i założył przedsiębiorstwo “The Specialists”, usiłując stworzyć środowisko pracy ukierunkowane na ludzi z autyzmem i pozwalające im na wykorzystanie ich specjalistycznych umiejętności w zakresie doradztwa biznesowego na warunkach rynkowych. Dziś “The Specialists” prowadzą działania w 13 krajach na świecie, w tym w Europie, USA i Australii, a wizja Sonna – by stworzyć nowe możliwości dla ludzi chorych na autyzm i wpłynąć na zmianę postawy społeczeństwa wobec osób dotkniętych tym zaburzeniem – właśnie się spełnia.

Więcej na stronie: <http://specialisternefoundation.com>

Film z udziałem Torkilda Sonne na temat założenia “The Specialist”:

<https://youtu.be/uDXCtMmjpHc>

Zagadnienia do przemyślenia

- W jaki sposób dowiedziałeś się o przedsiębiorczości społecznej i jaka jest twoja definicja tego zjawiska ?
- Znajdź przykład przedsiębiorstwa społecznego w twoim kraju. W jaki sposób tworzy ono wartość społeczną i co ci się w nim szczególnie podoba?

Odnosiniki do materiałów dodatkowych

Na świecie:

Ashoka

www.ashoka.org

Ashoka to największa na świecie globalna sieć dla przedsiębiorców społecznych stworzona przez Amerykanina Billa Draytona w 1980 roku. Ashoka od ponad 30 lat wspiera przeszło 3000 przedsiębiorców społecznych.

Fundacja na rzecz Przedsiębiorczości Społecznej “Schwab”

<http://www.schwabfound.org/>

Fundacja na rzecz Przedsiębiorczości Społecznej “Schwab” stworzyła dwie niezależne platformy na poziomie lokalnym i światowym, by naświetlić i rozwinąć modele zarządzania zrównoważonymi innowacjami społecznymi. Identyfikuje wybranych przedsiębiorców społecznych i angażuje ich w tworzenie agend światowych, regionalnych i przemysłowych mających na celu rozwiązywanie problemów w bliskiej współpracy z pozostałymi aktorami Światowego Forum Ekonomicznego.

Fundacja “Skoll”

<http://skoll.org/>

“The Skoll Foundation” wprowadza zmianę na wielką skalę poprzez inwestowanie, łączenie i docenianie przedsiębiorców społecznych i twórców, którzy pomagają rozwiązywać najbardziej palące problemy współczesnego świata.

Cele Zrównoważonego Rozwoju ONZ (SDG ‘s)

<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

Łotwa:

Centrum Innowacji Społecznych

<http://socialinnovation.lv/en/>

Centrum Innowacji Społecznych na Łotwie ma na celu rozwój i rozpowszechnianie wiedzy, promowanie krajowej i międzynarodowej wymiany doświadczeń oraz stworzenie sieci kontaktów dla innowacji społecznych, a co za tym idzie wzmocnienie zrównoważonego rozwoju społeczeństwa.

Stowarzyszenie Przedsiębiorczości Społecznej Łotwy (SEAL)

<http://www.socialauznemejdarbiba.lv/eng/>

Stowarzyszenie Przedsiębiorczości Społecznej jest organizacją członkowską dla zarówno przedsiębiorstw, jak i osób prywatnych, które chcą rozpowszechnić koncepcję przedsiębiorczości społecznej na Łotwie. SEAL został założony w listopadzie 2015 roku przez pięć organizacji i przedsiębiorstw.

Polska:

Bałtycki Instytut Spraw Europejskich i Regionalnych (BISER)

www.biser.org.pl

Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej „Dobra robota”

www.dobrarobota.org

Rosja:

COBUCE

<https://www.salto-youth.net/tools/otlas-partner-finding/organisation/krauslab-cobuce.11708/>

Fundacja “Nasza Przyszłość”

<http://www.nb-fund.ru/>

Sieć “IMPACT HUB” w Moskwie

<http://www.impacthubmoscow.net/>

Centrum Przedsiębiorczości Społecznej i Studia nad Społeczną Innowacją

<https://socentr.hse.ru/en/>

1.2. Cele Zrównoważonego Rozwoju (SDG's)

Przedsiębiorczość społeczna to przede wszystkim wprowadzanie pozytywnych zmian – dla innych ludzi, dla społeczeństwa i środowiska, a docelowo dążenie do tego, by świat stał się lepszym miejscem do życia. Ale co właściwie oznacza w praktyce ulepszenie świata? Z odpowiedzią na to pytanie przychodzą ogłoszone przez ONZ Cele Zrównoważonego Rozwoju będące pewnego rodzaju planem, który mówi nam, co jeszcze powinno zostać zrobione i w jaki sposób.

1.2.1. Cele dydaktyczne

- W tym podrozdziale zapoznasz się z krótkim wprowadzeniem do Celów Zrównoważonego Rozwoju i historią ich ogłoszenia.
- Zapoznasz się po krótku z każdym z 17 celów.
- Dowiesz się, jakie znaczenie mają wspomniane cele dla przedsiębiorczości społecznej.
- Dowiesz się również, jak przedsiębiorcy społeczni wykorzystują ogłoszone przez ONZ cele i pomagają zrealizować założenie o wypełnieniu ich do roku 2030.
- Na koniec przeczytasz o dwóch przykładach przedsiębiorstw społecznych, które dążą do zrealizowania planu SDG's.

1.2.2 Historia powstania strategii Celów Zrównoważonego Rozwoju

25 września 2015 roku podczas Zgromadzenia Ogólnego ONZ 193 państwa przyjęły dokument zatytułowany: "Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030". Składają się na niego 92 akapity, a 51 z nich nakreśla 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju i 169 powiązanych z nimi zadań.

W skrócie nazywane są one Celami Globalnymi albo z angielskiego: SDG's ("Sustainable Development Goals"). Stanowią kontynuację Milenijnych Celów Rozwoju (MDG's) z roku 2001. Składały się one z ośmiu punktów i dotyczyły zmniejszenia o połowę poziomu skrajnego ubóstwa, zatrzymania rozprzestrzeniania się wirusa HIV/AIDS i zapewnienia powszechnej edukacji na poziomie podstawowym do roku 2015.

Świat odniósł sukces w realizacji Celów Milenijnych, i tak na przykład skrajne ubóstwo zostało zmniejszone o połowę już w 2001 roku. W oparciu o to osiągnięcie, Cele Zrównoważonego Rozwoju są jeszcze ambitniejsze, ale też mają kluczowe znaczenie dla naszej przyszłości, odkąd świat wciąż mierzy się z ogromnymi wyzwaniami i po raz pierwszy w historii przetrwanie gatunku ludzkiego jest zagrożone przez działania samego człowieka. Efekt cieplarniany, nasilające się zanieczyszczenie plastikowymi odpadami mórz i oceanów oraz utrata różnorodności biologicznej to tylko niektóre z wyzwań.

Cele Zrównoważonego Rozwoju są rezultatem intensywnego procesu tworzenia i negocjacji, podczas którego oddano głos milionom ankietowanych. Osiągnięto wiele kompromisów, by wypracować wspólne stanowisko wśród tak wielu różnych krajów. Nie wszystkie pomysły i idee były możliwe do pogodzenia. Dla przykładu SDG's nie zawierają planów takich jak: zmniejszenie światowej populacji czy potrzeba poprawy system demokratycznego – niektóre kraje nie były w stanie zaakceptować tych wizji.

Mimo to Cele Zrównoważonego Rozwoju uznać można za spore osiągnięcie. Po raz pierwszy w historii świata tak wiele nacji zgodziło się co do wspólnego i ambitnego planu dotyczącego nas wszystkich. O sukcesie można mówić wtedy, gdy każdy czuje się usatysfakcjonowany; i tak jak czytamy w podtytule 17 Celów: "Nikt nie powinien być zdany sam na siebie". Jeśli chce się osiągnąć cele do 2030 roku, wszyscy muszą się do tego przyczynić; państwa i władze, firmy i organizacje, obywatele, a także przedsiębiorcy społeczni i ich działalności. Cele Zrównoważonego Rozwoju są wspólnym planem, listą "rzeczy do zrobienia" i jeśli uda się go zrealizować, uczyni się świat lepszym.

1.2.3 Siedemnaście Celów Zrównoważonego Rozwoju

- **Cel 1: Koniec z ubóstwem** – Wyeliminować ubóstwo we wszystkich jego formach na całym świecie
- **Cel 2: Zero głodu** – Wyeliminować głód, osiągnąć bezpieczeństwo żywnościowe i lepsze odżywianie oraz promować zrównoważone rolnictwo
- **Cel 3: Dobre zdrowie i jakość życia** – Zapewnić wszystkim ludziom w każdym wieku zdrowe życie oraz promować dobrobyt
- **Cel 4: Dobra jakość edukacji** – Zapewnić wszystkim edukację wysokiej jakości oraz promować uczenie się przez całe życie
- **Cel 5: Równość płci** – Osiągnąć równość płci oraz wzmocnić pozycję kobiet i dziewcząt
- **Cel 6: Czysta woda i warunki sanitarne** – Zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wody i warunków sanitarnych poprzez zrównoważoną gospodarkę zasobami wodnymi
- **Cel 7: Czysta i dostępna energia** – Zapewnić wszystkim dostęp do stabilnej, zrównoważonej i nowoczesnej energii po przystępnej cenie
- **Cel 8: Wzrost gospodarczy i godna praca** – Promować stabilny, zrównoważony i inkluzyjny wzrost gospodarczy, pełne i produktywne zatrudnienie oraz godną pracę dla wszystkich ludzi
- **Cel 9: Innowacyjność, przemysł, infrastruktura** – Budować stabilną infrastrukturę, promować zrównoważone uprzemysłowienie oraz wspierać innowacyjność
- **Cel 10: Mniej nierówności** – Zmniejszyć nierówności w krajach i między krajami
- **Cel 11: Zrównoważone miasta i społeczności** – Uczynić miasta i osiedla ludzkie bezpiecznymi, stabilnymi, zrównoważonymi oraz sprzyjającymi włączeniu społecznemu
- **Cel 12: Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja** – Zapewnić wzorce zrównoważonej konsumpcji i produkcji
- **Cel 13: Działanie w dziedzinie klimatu** – Podjąć pilne działania w celu przeciwdziałania zmianom klimatu i ich skutkom
- **Cel 14: Życie pod wodą** – Chronić oceany, morza i zasoby morskie oraz wykorzystywać je w sposób zrównoważony
- **Cel 15: Życie na lądzie** – Chronić, przywrócić oraz promować zrównoważone użytkowanie ekosystemów lądowych, zrównoważone gospodarowanie lasami, zwalczać pustynnienie, powstrzymać i odwracać proces degradacji gleby oraz powstrzymać utratę różnorodności biologicznej
- **Cel 16: Pokój, sprawiedliwość i silne instytucje** – Promować istnienie pokojowych i inkluzyjnych społeczeństw, co umożliwi zrównoważony rozwój; zapewnić wszystkim ludziom dostęp do wymiaru sprawiedliwości; budować efektywne, odpowiedzialne i inkluzyjne instytucje na wszystkich szczeblach.
- **Cel 17: Partnerstwo na rzecz celów** – Wzmocnić mechanizmy powstawania globalnych partnerstw oraz ożywić już istniejące partnerstwa.

Każdy z tych 17 celów ma określoną liczbę zadań, a postęp dla każdego z nich mierzony jest przy pomocy 230 wskaźników. Na przykład Cel 12 "Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja" ma przypisanych 11 zadań. Jedno z nich (12.3) brzmi: "Do 2030 roku zmniejszyć o połowę ilość marnowanej żywności na etapie sprzedaży detalicznej i na poziomie konsumenckim, a także zredukować straty żywności w procesie produkcji i dystrybucji, z uwzględnieniem strat po zbiorach", a wskaźnikiem do mierzenia postępu jest tu punkt 12.3.1 "Światowy indeks strat żywnościowych". Link do listy 17 celów i 169 zadań oraz 230 wskaźników potrzebnych do mierzenia postępów można znaleźć w podrozdziale "Odnośniki do materiałów dodatkowych".

CELE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU



Grafika: Ilustracja 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju

<http://smartcity-expert.eu/globalne-cele-zrownowazonego-rozwoju-onz-a-zarzadzanie-miastami/>

Wykorzystanie Celów Zrównoważonego Rozwoju w różnych sektorach – zarówno w sektorze publicznym, jak i prywatnym

Strategia SDG's dotyczy wszystkich sektorów gospodarki i wszystkich nacji, i może być stosowana zarówno na poziomie lokalnym, jak i ogólnoświatowym. Posługuje się ona uniwersalnym językiem zmiany, rozumianym zarówno w kraju, jak i na arenie międzynarodowej. Państwa zobowiązane są sprostać standardom SDG's, a firmy i przedsiębiorstwa – niezależnie od tego, czy działają na lokalną czy większą skalę – także powinny je spełniać.

To wszystko właśnie się dzieje; zarówno w poszczególnych sektorach, jak i pomiędzy nimi. Cele Zrównoważonego Rozwoju otwierają drzwi do dialogu i współpracy pomiędzy samorządami i władzami państwowymi, a także agencjami rządowymi i przedsiębiorstwami z sektora prywatnego. Wiele firm zmienia teraz swoją politykę i przechodzi z koncepcji CSR (Corporate Social Responsibility) – społecznej odpowiedzialności biznesu w kierunku strategii SDG's, a więc Celów Zrównoważonego Rozwoju. Czynnikiem konkurencyjnym stało się działanie "glokalne" zgodnie z koncepcją SDG's, sprzyjające środowisku i tworzące wartość społeczną.

1.2.4 Dlaczego cele te są istotne dla przedsiębiorców społecznych?

Dążenie wielu przedsiębiorców społecznych do zmiany na poziomie lokalnym jest ważne. Ale równie ważne dla każdego, kto próbuje uczynić świat lepszym, jest umiejscowienie tej zmiany w kontekście globalnym i upewnienie się, że podejmowane wysiłki są w istocie częścią powszechnego, międzynarodowego procesu i zmierzają do realizacji wspólnego planu.

Cele Zrównoważonego Rozwoju to wspólny plan, na który zgodziły się w sumie 193 państwa. To wspólny język i wspólny opis tego, co kryje się pod pojęciem lepszego, zrównoważonego świata. Połączenie idei przedsiębiorstwa społecznego z realizacją Celów Zrównoważonego Rozwoju umożliwia włączenie działalności w szerszy program i podjęcie współpracy z innymi podmiotami, wzmacnia obrany kierunek, misję i znaczenie projektu przedsiębiorczości społecznej.

Jako przedsiębiorca społeczny nie musisz, a wręcz nie powinieneś działać sam. Cele Zrównoważonego Rozwoju proponują wspólny “glokalny” język i spójną koncepcję wyzwań o znaczeniu regionalnym i międzynarodowym. To ułatwia współpracę z podmiotami z innych sektorów i krajów: Dotyczy to agencji państwowych, rządu, samorządów, jak również społeczeństwa obywatelskiego i sektora prywatnego. Co więcej, wspólna strategia ułatwia też kooperację z zewnętrznymi partnerami z zagranicy.

Zastosowanie Celów Globalnych może pomóc przedsiębiorcom społecznym upewnić się, że ich działania zmierzają w kierunku zrównoważonej przyszłości na różnych polach. Pozwala przyjąć szerszą perspektywę i wypracować całościowe podejście obejmujące wszystkie obszary. Dzięki temu można uniknąć sytuacji, w której pracuje się na rzecz osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju w jednym obszarze, a nieświadomie działa się przeciwko ich realizacji na innym lub nawet tym samym polu. Można na przykład prowadzić kawiarnię i dawać pracę bezrobotnym, pomagając tym samym osiągnąć Cel numer 1 “Koniec z ubóstwem” – ale jeśli sprzedawana w tej kawiarni kawa i kakao pochodzą z miejsc, w których wykorzystuje się pracowników i płaci im minimalne pensje, by zwiększyć zyski przedsiębiorstwa, działa się jednocześnie przeciwko tej idei.

Cele Zrównoważonego Rozwoju dają przedsiębiorcom społecznym narzędzie do pracy nad większym planem w bardzo konkretny sposób, ale też poczucie, że są oni częścią wspólnoty zrzeszającej podmioty z różnych sektorów i państw, które dążą do wdrożenia tej samej strategii.

1.2.5. W jaki sposób przedsiębiorcy społeczni wykorzystują Globalne Cele i pomagają zrealizować założenie o wypełnieniu ich do roku 2030?

Branie odpowiedzialności za realizację Celów Zrównoważonego Rozwoju może się wydać ogromnym i skomplikowanym wyzwaniem. Dlatego należy podkreślić, że nawet najmniejszy wkład, który może pomóc w wypełnieniu celów, jest dobrze widziany. Trzeba też pamiętać, że jedno przedsiębiorstwo społeczne nie jest zobligowane do poszukiwania rozwiązań na wszystkie problemy współczesnego świata i nie musi realizować wszystkich 17 celów naraz.

Na początek warto przyjrzeć się powyższym celom i znaleźć jeden bądź kilka przemawiających do nas najbardziej oraz istotnych z punktu widzenia wyzwania społecznego, które chcemy podjąć w ramach danej działalności prospołecznej.

To może być na przykład problem marnowania żywności – wówczas zadanie trzecie w ramach Celu 12 (12.3) będzie najważniejsze i nie ma przeszkód ku temu, by skupić się jedynie na nim. Przedsiębiorstwa społeczne często łączą walkę z marnowaniem żywności ze zmaganiem na rzecz zmniejszenia problem głodu na świecie. W tym przypadku można rozważyć realizację także Celu 2, jeśli jest on istotny dla danej działalności społecznej.

By pełniej zastosować w swojej działalności strategię SDG’s, można stworzyć tzw. mapę aktywności podejmowanych przez przedsiębiorstwo i zidentyfikować obszary, w których można realizować Cele Globalne. Bardziej szczegółowy przewodnik po tym, jak można wykorzystać Cele Zrównoważonego Rozwoju w biznesie znajduje się w sekcji: “SDG Compass”. Z poradnika mogą skorzystać też przedsiębiorcy społeczni.

Link do strony “SDG Compass” został zamieszczony poniżej w części “Odnosiniki do materiałów dodatkowych”. 90% światowej populacji nie jest świadoma Celów Zrównoważonego Rozwoju. Przedsiębiorcy społeczni mają niepowtarzalną okazję, by zdobyć wiedzę na ten temat w pierwszej kolejności, a następnie przekazać ją innym.

Ale przede wszystkim przedsiębiorcy społeczni mogą promować Globalne Cele i inspirować tradycyjnych przedsiębiorców do podobnych działań, pokazując w praktyce, jak można wykorzystać

innowacyjne modele biznesu prospołecznego do osiągnięcia dobrej zmiany w świecie i stworzenia zrównoważonego rozwoju społecznego, ekonomicznego i na rzecz ochrony środowiska.

1.2.6 Przykłady – jak przedsiębiorcy społeczni wykorzystują w swojej pracy Cele Zrównoważonego Rozwoju

Cel 5: Równość płci

Jak podaje UNICEF jedna na dziesięć dziewczyn w wieku szkolnym opuszcza lekcje albo przestaje na dobre chodzić do szkoły z powodu braku środków higieny intymnej i dostępu do odpowiednich warunków sanitarnych.

“**Afripads**” to przedsiębiorstwo społeczne w Ugandzie zajmujące się lokalną produkcją tanich i nadających się do ponownego użytku artykułów higienicznych, które następnie są rozprowadzane na całym świecie. Do tej pory produkty trafiły do 750 tysięcy dziewczynek i kobiet w różnych krajach, a ich dystrybucja odbywa się zarówno przez organizacje pozarządowe i humanitarne, jak również w bezpośredniej sprzedaży.

Więcej o “Afripads”:

<https://www.afripads.com>

Opis przypadku: *Ellie Ward, artykuł: “Global Perspectives on Social Enterprise”, [w:] “Pioneers Post”.*

Goal 7: Czysta i dostępna energia

4.3 miliona ludzi co roku umiera z powodu wdychania zanieczyszczonego powietrza w pomieszczeniach. To więcej śmiertelnych przypadków niż z powodu malarii, gruźlicy i AIDS łącznie.

“**Biolite**” to firma, która opracowała tani piec zasilany poprzez spalanie łatwo dostępnej, odnawialnej biomasy (gałęzie, szyszki, pelet) w formie czystego gazu. Tzw. “HomeStove” w znaczący sposób redukuje emisję szkodliwych związków powstających ze spalania drewna i wymaga 50% mniej paliwa niż tradycyjne kominki/piece drzewne. Wytwarza także energię elektryczną, która może zostać wykorzystana do zasilaczy świetlnych lub choćby naładowania coraz słabszych baterii w telefonach komórkowych.

Więcej o Biolicie:

<https://www.bioliteenergy.com/>

Opis przypadku: *Ellie Ward, artykuł: “Global Perspectives on Social Enterprise”, [w:] “Pioneers Post”.*

Cel 2 Zero głodu, Cel 12 Odpowiedzialna konsumpcja i produkcja

“Too Good To Go” to lokalne przedsiębiorstwo społeczne działające na rzecz ochrony środowiska i zmierzające do ograniczenia marnowania żywności.

Jego misją jest redukcja ilości wyrzucanego jedzenia, oszczędność pieniędzy i ratowanie planety, poprzez przywrócenie utraconego znaczenia żywności. Jedzenie to w końcu najbardziej wartościowe źródło energii dla ludzkości, a nie coś, co powinno się wyrzucać tak bez troski do kosza. Dlaczego? Ponieważ gdyby zmarnowane jedzenie było krajem, przybrałoby rozmiary trzeciego z kolei państwa pod względem ilości wytwarzanych gazów cieplarnianych, podczas gdy odzyskanie przynajmniej połowy wyrzuconej żywności pozwoliłoby wykarmić cały świat. To problem, który wcale nie musi istnieć – i jesteśmy zobowiązani do tego, by go rozwiązać. Aplikacja “Too good To Go” stworzona pod koniec 2015 roku w Danii przez grupę przyjaciół szybko stała się popularna na całym świecie dzięki różnorodności pracującego nad nią zespołu. Obecnie działa w Wielkiej Brytanii, Norwegii, Niemczech, Francji, Szwajcarii, Austrii i Stanach Zjednoczonych. Więcej o aplikacji “Too Good To Go” na: <http://toogoodtogo.dk/lang/>

Zagadnienia do przemyślenia

- Czy wśród tych 17 celów i 169 zadań jest jakiś, który mógłbyś pomóc osiągnąć?
- Jeśli prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne albo dopiero zamierzasz zacząć, spróbuj znaleźć wśród tych 17 celów idee, które chciałbyś realizować poprzez swoją działalność.
- Wybierz jakieś przedsiębiorstwo społeczne ze swojego kraju i spróbuj odpowiedzieć na pytanie, które z 17 celów i przynależących do nich zadań stara się ono wypełniać poprzez swoją działalność.

Odnośniki do materiałów dodatkowych

Lista 17 celów, 169 zadań i 230 wskaźników monitorujących te cele:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/11803Official-List-of-Proposed-SDG-Indicators.pdf>

Strona Organizacji Narodów Zjednoczonych na temat Zrównoważonego Rozwoju i wysiłków podejmowanych zarówno przez ONZ, jak i partnerów, by budować lepszy świat, w którym nie zostawia się innych bez pomocy
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/>

“World’s Largest Lesson” – strona zapoznająca dzieci i młodych ludzi z tzw. Zrównoważonym Rozwojem i jednocząca ich w działaniu
<http://worldslargestlesson.globalgoals.org/>

SDG TOOLKIT – strona, które celem jest zaangażowanie środowiska europejskich organizacji pozarządowych do działań na rzecz osiągnięcia Celów Zrównoważonego Rozwoju
<http://sdgtoolkit.org/>

“SDG Compass” – przewodnik dla firm na temat tego, w jaki sposób mogą one dopasować swoją działalność do Celów Zrównoważonego Rozwoju bądź zmierzyć, na ile wypełnia ona te cele
<https://sdgcompass.org>
(link do publikacji “SDG Compass” po angielsku: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG-Compass-Guide-2015_v29.pdf)

Global Goals – strona projektu “Everyone” i kampanii “Global Goals” na temat Celów Zrównoważonego Rozwoju i tego, w jaki sposób zacząć działać na rzecz ich realizacji.
<http://www.globalgoals.org/>

“Wprowadzenie do Celów Globalnych”

Strona służąca inspirowaniu i edukowaniu pracowników na temat roli, jaką mogą odegrać w spełnianiu Celów Globalnych w swich społecznościach. Materiał został stworzony z w ramach inicjatywy “Impact 2030” prowadzonej przez sektor prywatny we współpracy z ONZ w celu realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju.
<http://www.impact2030.com/employeesforSDGs>

1.3. Jak rozpoznać w problemach społecznych szansę na biznes prospołeczny

Wstęp

Dostrzeżenie tego, w jaki sposób problem społeczny może zostać przekształcony w okazję do biznesu prospołecznego może się wydawać wyzwaniem. Konieczne jest zagłębienie się w ten temat i podjęcie refleksji: Przedsiębiorcy społeczni mogą podchodzić do różnego rodzaju problemów społecznych na wiele sposobów i tworzyć skuteczne rozwiązania, ale które z nich funkcjonują także z ekonomicznego punktu widzenia i mogą stać się tym samym częścią modelu biznesowego?

Wystarczy działać samemu czy może lepiej współpracować z innymi podmiotami, osiągając w ten sposób lepszy rezultat? Działać w jednym sektorze czy na pograniczu kilku z nich? Kolejny rozdział traktuje o tym, w jaki sposób można wypracować modele biznesowe dla różnych dziedzin i grup docelowych; na przykład skierowane do osób znajdujących się w trudnej sytuacji życiowej bądź te dotyczące kwestii ochrony środowiska.

Cele dydaktyczne

- W tej części dowiesz się, jak rozumieć problem społeczny.
- Poznasz sposoby na podejmowanie problemów społecznych i przekształcanie ich w nowe szanse, a co za tym idzie – znajdowanie rozwiązań przy pomocy środków takich jak przedsiębiorczość społeczna czy przedsiębiorstwa społeczne
- Przeczytasz o przykładach, które pokazują, iż problem społeczny może zostać podjęty na wiele różnych sposobów i z pomocą różnych podmiotów partnerskich; a grupa docelowa, mająca różnorakie role i zadania do spełnienia, może być złożona lub jednorodna. Metody służące rozwiązywaniu problemów społecznych i tworzeniu wartości społecznej różnią się, ale łączy je nadrzędny cel, jakim jest działanie w dobrej wierze i pozytywna zmiana.
- Dowiesz się o tym, że przedsiębiorca społeczny powinien dążyć nie tylko do rozwiązania problemu, ale też być świadomym na czym ten problem polega i jak zmienić jego przebieg.

Pojęcie problem społecznego i przedsiębiorstwa społecznego

Wielość i różnorodność problemów społecznych wymaga zastosowania różnorodnych rozwiązań. O sposobie, jaki należy zastosować w ujęciu i rozwiązaniu problemu społecznego, decyduje kilka czynników: Jak rozumiany jest dany problem społeczny, jaki jest jego kontekst, na jakich warunkach się opiera i kogo dotyczy? Nie chodzi tu tylko o towarzyszące mu okoliczności, ale też o to, jak je właściwie zanalizować: Co jest możliwe do zrobienia bezpośrednio, a co jedynie pośrednio? Którzy ludzie, które firmy bądź podmioty państwowe czy prywatne mogą wesprzeć proces poszukiwania odpowiednich rozwiązań, a udział których jest wręcz niezbędny? Jaką rolę odegra w tym procesie grupa docelowa? Poniżej krótkie zapoznane z pojęciem problemu społecznego i przedsiębiorstwa społecznego.

1.3.1 Co oznacza problem społeczny?

- **Powszechny lub konkretny problem społeczny:** Może dotyczyć wielu albo nawet wszystkich ludzi i być związany choćby z samotnością, uzależnieniem od narkotyków lub alkoholu, może też dotyczyć jedynie pewnej specyficznej grupy osób – zarówno grupy społecznej, jak i mniejszości religijnej czy kulturowej. Przykładem jest życie z osobą z upośledzeniem, borykających się z otrzymaniem pracy i uzyskaniem stałego dochodu. Albo bycie napiętnowanym z powodu orientacji seksualnej czy trudny powrót do społeczeństwa po wyjściu z więzienia – brak pracy, mieszkania etc.

- **W biznesie społecznym chodzi najczęściej o włączanie poszczególnych grup społecznych** do społeczeństwa jako całości lub wzmacnianie ich pozycji w społeczeństwie, środowisku pracy, na poziomie wspólnoty lokalnej i narodowej.
- **Problemy społeczne to problemy wspólne**, zarówno społeczeństwa, jak i poszczególnych jednostek. Dotyczą różnych kwestii i sektorów takich jak: bieda, środowisko, opieka medyczna, edukacja, uchodźstwo, katastrofy klimatyczne etc.
- **Cechy problemów społecznych są zmienne:** To, co na początku może wydawać się problemem nie zawsze jest problemem od środka, należy mieć na uwadze przede wszystkim ludzi, których dotyczy dana sytuacja. Dlatego tak ważne jest, by wnikliwie poznać temat i współpracować z grupą docelową po to, by sposób opracowania i rozwiązania problemu był sensowny także dla niej.
- **Odwroćenie problemu:** Bardzo często problem może zostać odwrócony i rozpracowany w taki sposób, że to grupa docelowa, borykająca się z problemem, staje się jednocześnie środkiem do jego rozwiązania, często jednak dopiero przy pomocy innych.

1.3.2 Czym jest przedsiębiorstwo społeczne?

- **Przedsiębiorstwo społeczne (biznes prospołeczny) polega na tworzeniu wartości społecznej mającej wpływ na grupę docelową i całe społeczeństwo.** W przeciwieństwie do tradycyjnych przedsiębiorstw w biznesie społecznym nie chodzi jedynie o aspekt gospodarczy, ale też o tworzenie społecznej, przyjaznej środowisku i zrównoważonej wartości. Przychód firmy zostaje ponownie zainwestowany w pracę dla wspólnego dobra. Zdaniem profesora Muhammada Yunusa (2017) biznes prospołeczny to **“firma bez tzw. wypłat dywidendowych, której działalność skierowana jest na rozwiązanie problemu społecznego.”** (Source: <http://socialbusinessearth.org/definition/>)
- **Ujęcie problemu społecznego w szerszej perspektywie** jest równie ważne i oznacza pracę nad przyczynami problemu: czynnikami strukturalnymi, instytucjonalnymi i politycznymi powodującymi zaistnienie trudnej sytuacji społecznej. Może się to odbywać na różne sposoby. Najczęstsze podejście do tej kwestii polega na wyjaśnieniu i przedyskutowaniu podłoża problemu oraz potrzeby zmiany. Rozpatrywanie przyczyn problemów społecznych wymaga ogromnego nakładu pracy, ale ich uwzględnienie i zastanowienie się nad nimi jest konieczne.
- **Grupy docelowe mogą odgrywać znaczącą rolę jako twórcy zmiany**, stając się bardziej widoczne i podnosząc swój głos, ale punktem odniesienia może być też to, że to inni podejmują ich wezwanie i biorą odpowiedzialność za zmianę. Istotny jest tu element upodmiotowienia – wsparcie i umocnienie mniejszości bądź grup uciskanych; danie im prawa do głosu czy przestrzeni do działania i możliwości uczestnictwa i włączenia w społeczeństwo. Metody do osiągnięcia tego celu mogą się od siebie różnić i być bardziej indywidualne lub zbiorowe, a zależy to od wielu dodatkowych aspektów.
- **Zamierzeniem inwestycji nie jest osobisty zysk, lecz realizacja celów społecznych** poprzez działania firmy. Celami nadrzędnymi są tu wartość i zmiana społeczna. Pozyskane pieniądze są ponownie inwestowane, dlatego przedsiębiorca i właściciel nie otrzymują żadnej dywidendy. Inwestorzy mogą odzyskać pieniądze bądź ulokować kapitał ponownie. Firma pokrywa koszty i utrzymuje równowagę finansową, realizując jednocześnie cel społeczny. Podczas gdy pierwotna inwestycja zwraca się inwestorowi, zysk zostaje wewnątrz firmy, by zwiększać jej zasięg i społeczne oddziaływanie.

1.3.3 Przedsiębiorstwa społeczne: Przykłady mieszanych lub konkretnych grup docelowych

Powszechne problemy społeczne takie jak: poczucie osamotnienia, społeczna i psychiczna nadwrażliwość, przemoc czy nadużywanie alkoholu występują niezależnie od wieku i klasy społecznej. Można sobie z nimi radzić na wiele sposobów. Często z pomocą przychodzi przedsiębiorczość społeczna, a rozwiązaniem dla grupy docelowej może okazać się wytwarzanie dóbr i usług. Na przykład prowadzenie kawiarni lub restauracji bądź praca przy obsłudze pralni albo podczas inwentaryzacji w magazynie.

A. Więźniowie i byli więźniowie

Jak ludzie po latach popełniania przestępstw i życia w przemoc, z długami i brakiem kontaktów oraz kompetencji potrzebnych na rynku pracy radzą sobie po wyjściu z więzienia? Jednym ze sposobów jest pomoc firmy, która oferuje im pracę fizyczną w branży budowlanej. Wyburzanie starych budynków to praca trudna, ale daje konkretne zajęcie. Bycie częścią załogi, przestrzeganie zasad, dostosowanie się do wspólnej praktyki i rutyny mogą okazać się wyzwaniem.

- W **Norwegii** została założona firma, która pomaga ludziom o podobnych doświadczeniach rozpocząć nowe życie i powtórnie ukształtować swoją tożsamość. Udziela też pomocy mieszkaniowej i wsparcia materialnego.
- W **Anglii** również powstało podobne przedsiębiorstwo. Rozwijało się ono stopniowo, zyskując po drodze nowe możliwości i rozwiązując kolejne problemy: Wielu byłych więźniów potrzebuje tanich, ale bezpiecznych mieszkań, które trudno było znaleźć. Dlatego firma zwróciła się do przedsiębiorstw mieszkaniowych, właścicieli budynków i urzędów, by znaleźć odpowiedni model biznesowy i nową przestrzeń do pracy w budownictwie. Udało się wzbudzić zainteresowanie i podjąć wspólne działania, dzięki którym pracownicy mogli zacząć budować domy i mieszkania nie tylko dla własnego użytku, ale też na potrzeby innych.
- W **Danii** był pracownik więzienia, który doświadczył tego, jak wielu mężczyzn wielokrotnie wraca do celi po odbyciu kary, postanowił stworzyć alternatywny projekt, by zmienić życie tych ludzi. Założył restaurację i kawiarnię, w której mogli oni pracować, stopniowo nabywać kompetencje interpersonalne i zawodowe, uczyć się radzić sobie z codziennymi problemami i panować nad własnym życiem. To powstrzymało byłych więźniów przed popełnianiem przestępstw, zażywaniem narkotyków, stosowaniem przemocy etc. Nabyte w ten sposób umiejętności dały im nadzieję, pomogły odnaleźć się na nowo i rozwinąć w sobie siłę do walki z wyzwaniami oraz zerwać z przeszłością, po to by zbudować dla siebie lepszą przyszłość. Kawiarnia – którą goście zaczęli odwiedzać – została wypromowana jako miejsce pracy przyjazne społeczeństwu, źródło inspiracji i wiedzy: Przebywanie tam było formą wsparcia dla przedsięwzięcia i sposobem na radzenie sobie z tabu narosłym wokół przestępców i byłych więźniów. Lokalne i krajowe gazety pisały o tym miejscu i tworzących go ludziach, którzy stali tym samym propagatorami zmiany, pionierami, wzorami do naśladowania, wzywającymi do zmiany ludzi i społeczeństwo, a także innych więźniów i polityków.
- **Akcja ponadnarodowa** zorganizowana przez przedsiębiorczynię społeczną: Podjęła ona wyzwanie, by poprawić bardzo złe warunki w więzieniach dla kobiet w Tajlandii. Zapewniając więźniarkom pracę, pomogła im wyżywić i zabezpieczyć siebie i swoje rodziny, pozostawione bez opieki. Kobiety zaczęły przetwarzać ubrania z recyklingu i szyc z nich nową odzież na sprzedaż lub do własnego użytku. Projekt przyniósł uczestniczkom liczne korzyści, pozwolił nabyć nowe umiejętności i znaleźć dodatkowe zajęcie i źródło dochodu. W razie potrzeby, po wyjściu z więzienia, kobiety będą mogły otworzyć własną produkcję ubrań i zapewnić tym samym byt swojej rodzinie, prowadząc niezależnie życie oraz wyzwalając się spod kontroli mężczyzn i społeczeństwa.

B. “Room for Tea” – Działanie w odpowiedzi na samotność i potrzebę “dachu nad głową”

“Room for Tea” to angielskie przedsiębiorstwo łączące ludzi, którzy potrzebują wynająć mieszkanie na krótki okres po przystępnej cenie z gospodarzami posiadającym wolne pokoje w swoich domach.

Obecnie z Anglii występuje duże bezrobocie wśród młodych ludzi, a staż zawodowy stał się istotnym sposobem na zdobycie doświadczenia potrzebnego do podjęcia pracy. Ludzie spoza Londynu są często pozbawieni możliwości odbycia praktyki zawodowej, ponieważ nie stać ich na opłacenie mieszkania w mieście. “Room for Tea” dysponuje szeroką ofertą mieszkań do wynajęcia dla wszystkich, niezależnie od pochodzenia, i w ten sposób pomaga wyrównywać szanse wśród młodych ludzi na rozpoczęcie wymarzonej kariery. Oferta skierowana jest też do młodych osób zatrudnionych na umowy krótkoterminowe.

Firma oferuje łatwy dostęp do nieużywanych pokoi w mieszkaniach i domach. Dla gospodarza oznacza to dodatkowy, wolny od podatku dochód (w przypadku wynajmu do 4250 funtów – powyżej podatek obowiązkowy), a przy okazji okazję do pomocy młodym ludziom w starcie zawodowym. Wszyscy lokatorzy są sprawdzani przez “Room for Tea” pod kątem referencji i, jak się okazuje, są to odpowiedzialni, pracujący młodzi ludzie.

Działalność ma za sobą następującą historię: Została założona przez Milenę Botero, która wciąż jest prezesem “Room for Tea”. W 2011 ukończyła ona studia i miała trudności ze znalezieniem pracy. By zrobić krok naprzód, podjęła staż w organizacji ds. ochrony środowiska, gdzie pracowała nieodpłatnie przez trzy dni w tygodniu. Brak dochodu utrudniał jednak utrzymywanie się w stosunkowo drogim mieście, jakim jest Londyn.

Botero zorientowała się jak wygląda od strony prawnej wynajem pustych domów. Odkryła, że w Anglii średnio 25 milionów pokoi pozostaje niezamieszkałych, ponieważ starsi, samotni ludzie często pozostają w swoich rodzinnych domach zamiast zamienić je na mniejsze. W samym Londynie ok. 23% nieruchomości posiada dodatkową nieużytkowaną przestrzeń. To w sumie 769 tysięcy gospodarstw domowych, które potencjalnie mogłyby pomóc młodym ludziom. Tak zrodził się pomysł na firmę, który został zaprezentowany po raz pierwszy na Obozie Innowacji Społecznych (Social Innovation Camp) w 2011 roku w Londynie.

“Room for Tea” działa jako „sieć częściowej pomocy”. Celem jest zmobilizowanie ludzi do wzajemnie pomocy przy wykorzystaniu dostępnych środków i nowych technologii. Starsi ludzie dzielą się swoją domową przestrzenią po przystępnej cenie z młodymi praktykantami szukającym zakwaterowania. W zamian otrzymują towarzystwo, poczucie bezpieczeństwa i dodatkowy dochód. Młodzi ludzie mogą znaleźć lokum w Londynie już za 160 funtów miesięcznie. Wielu starszych ludzi pozytywnie zareagowało na możliwość bycia gospodarzem w ramach “Room for Tea”. Wyrażają radość, że mogą otaczać się młodymi ludźmi – “dzięki temu sami czują się młodziej – bo zaczynają myśleć w inny sposób.” To może okazać się przydatne także dla osób starszych, które zostały same po stracie współmałżonka.

Model biznesowy zastosowany w “Room for Tea” wspiera obie strony – zarówno gospodarzy, jak i najemców, oferując darmową rejestrację: Kiedy lokator decyduje się zamieszkać z właścicielem, płaci subskrypcję w wysokości 35 funtów miesięcznie. Dotyczy to wynajmu na okres dłuższy niż miesiąc. W przypadku miesięcznego pobytu subskrypcja kosztuje 10 funtów na tydzień. Lokator uzgadnia wysokość czynszu bezpośrednio z wynajmującym. W praktyce wygląda to tak, że czynsz wpłacany jest na konto “Room for Tee”, następnie zostaje automatycznie pomniejszony o wysokość subskrypcji, a pozostała kwota jest wypłacana właścicielowi mieszkania. Kiedy najemca decyduje się zaoferować swoje mieszkanie zarejestrowanemu na stronie “Room for Tea” użytkownikowi, płaci on z góry subskrypcję za dwadzieścia miesięcy. Jeśli okres wynajmu jest krótszy niż miesiąc, opłata wynosi 10 funtów na tydzień. Oferty zakwaterowania obejmują koszty subskrypcji zarówno dla gospodarzy, jak i lokatorów.

<https://www.roomfortea.com/>

<https://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2014/may/15/intern-to-young-social-entrepreneur-employer>

<http://sociale-entreprenører.dk/room-for-tea.html>

<https://www.positive.news/2015/economics/good-business/18629/good-business-milena-bottero-room-for-tea/>

Zagadnienia do przemyślenia:

- Pomyśl o jakimś problemie społecznym. Który z modeli biznesu prospołecznego pomógłby go rozwiązać?
- Dlaczego grupa docelowa odgrywa znaczącą rolę w procesie rozwiązywania problemu?
- W jaki sposób biznes prospołeczny może zostać utrzymany i zabezpieczony finansowo?

Strony, które mogą zainspirować:

<https://www.ubs.com/microsites/social-investment-toolkit/en.html>

Jak przedsiębiorcy społeczni postrzegają problem jako nowe szanse:
<https://www.weforum.org/agenda/2015/12/social-entrepreneurs-seeing-problems-as-opportunities/>

“Coursera”: Identyfikowanie szans dla przedsiębiorczości społecznej z Kai Hockerts:
<https://www.class-central.com/course/coursera-identifying-social-entrepreneurship-opportunities-7029>

1.4. Przedsiębiorczość społeczna w krajach nadbałtyckich

1.4.1. Przedsiębiorczość społeczna w Polsce

Cele dydaktyczne

- W tej części dowiesz się, jakie są kluczowe podmioty gospodarcze w Polsce.
- Zapoznasz się z fundamentami tych podmiotów i przyczynami ich powstania.
- Dowiesz się, jakie są rodzaje przedsiębiorstw społecznych w Polsce.

Przedsiębiorczość społeczna jest postrzegana w Polsce jako część ekonomii społecznej i bywa też nazywana ekonomią solidarności lub ekonomią wzajemności. Pod pojęciem tym rozumie się każdą inicjatywę zorientowaną nie tylko na zysk, ale mającą też na uwadze sprawę i dobro społeczne. Istotą przedsiębiorczości społecznej jest wykorzystanie działalności gospodarczej do osiągnięcia celów społecznych. W zestawieniu podmiotów, które nie tylko dążą do uzyskania dochodu, lecz są też zaangażowane społecznie wyróżnić można:

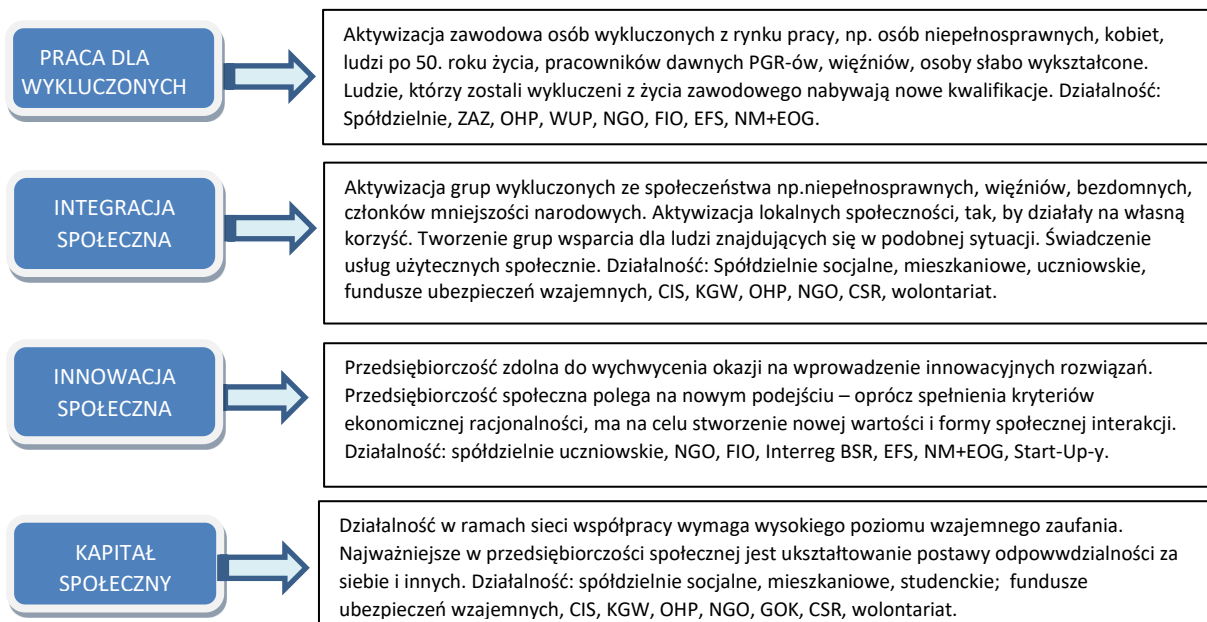
- spółdzielnie (mieszkaniowe, socjalne, uczniowskie lub studenckie),
- działalność charytatywną,
- formy hybrydowe:
- przedsiębiorstwa, które łączą dążenie do zysku z realizacją celu społecznego w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu;
- organizacje prowadzące działalność gospodarczą, jak również działalność o charakterze niezarobkowym ukierunkowaną na pomoc wybranym grupom społecznym.

Przedsiębiorstwa społeczne stanowią instytucjonalne i prawne rozwiązania z pogranicza różnych sektorów, dlatego często nazywane są "podmiotami transgranicznymi". Brak ustawowej definicji przedsiębiorstwa społecznego oznacza, że jego struktura została oparta głównie na wytycznych Ministerstwa Rozwoju, a jedynym aktem prawnym regulującym te kwestie jest ustawa o spółdzielniach.

W rozważaniach nad istotą działalności o cechach przedsiębiorstwa społecznego ważny jest główny cel, jaki przyświeca danemu przedsięwzięciu. Analiza zakresu tego typu przedsiębiorczości może zostać podzielona na cztery podstawowe części. Jednak głównym celem pozostaje aktywizacja zawodowa i towarzyszące jej dążenie do integracji społecznej, a w rezultacie wzmocnienie kapitału społecznego.

Dążenie do zmiany społecznej, która tworzy nową wartość i formę interakcji społecznych, uwalnia ukryty potencjał i zapewnia lepszą przyszłość zarówno dla grupy docelowej, jak i dla całego społeczeństwa, jest w Polsce słabiej realizowane. Cechy charakterystyczne podmiotów przedsiębiorczości społecznej w Polsce podsumowuje poniższa lista.

Tabela 1. Kierunki rozwoju przedsiębiorstw społecznych w Polsce (W. Toczyski, 2018)



Rozwinięcie skrótów nazw instytucji i funduszy	
NGO`s	Organizacja Pozarządowa
ZHP	Związek Harcerstwa Polskiego
MOPS	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
FIO	Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

Rozwinięcie skrótów nazw podmiotów ekonomii społecznej	
CSR	Społeczna odpowiedzialność biznesu
CIS	Centrum Integracji Społecznej
ZAZ	Zakład Aktywności Zawodowej
WTZ	Warsztat Terapii Zajęciowej
KGW	Koło Gospodyń Wiejskich

Na rozwój przedsiębiorstw społecznych w Polsce największy wpływ miała wprowadzona w 2006 roku ustawa o spółdzielniach. Była ona odpowiedzią na trudną sytuację osób długotrwale pozostających bez pracy, także niepełnosprawnych, dla których zabrakło miejsca w gospodarce rynkowej.

Głównym celem nowo powstałych przedsiębiorstw była aktywizacja zawodowa ludzi wykluczonych z jakichś powodów z rynku pracy, na przykład: niepełnosprawnych, kobiet, ludzi po pięćdziesiątym roku życia, byłych pracowników PGR-ów, więźniów, bezdomnych, osób słabo wykształconych i przedstawicieli mniejszości narodowych. To grupy, dla których standardowe metody aktywizacji zawodowej stosowane przez służby ds. zatrudnienia okazały się nieskuteczne. Dodatkowym rezultatem reintegracji tych osób jest zachowanie przez nie możliwości uczestnictwa w życiu lokalnych społeczności.

Potwierdzeniem nurtu skierowanego do osób wykluczonych społecznie był projekt ustawy o przedsiębiorcach społecznych z 2015 roku, który podkreślał konieczność podejmowania działań na rzecz reintegracji zawodowej wybranych grup oraz utrzymania zdolności do ich samodzielnego uczestnictwa w rynku pracy.

Elementy społecznego oddziaływania przedsiębiorstw można znaleźć w normie ISO 26000. Systematyzuje ona wiedzę na temat tzw. CSR – społecznej odpowiedzialności biznesu za wpływ

podejmowanych decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko oraz dostarcza przejrzyste i zgodne z zasadami etyki idee, które przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju obejmującego dobrobyt i zdrowie publiczne. Certyfikat i działalności, które go przestrzegają w znaczący sposób podniosły poziom zaufania społecznego będącego podstawowym składnikiem kapitału społecznego.

Ważnym przejawem przedsiębiorczości społecznej są często niedoceniane spółdzielnie mieszkaniowe, niestety obciążone dość niską kulturą podejmowanych działań po upadku komunizmu. Społeczności współpracujących ze sobą bloków mieszkalnych coraz częściej inicjują działania gospodarcze ukierunkowane na budowanie lokalnej i sąsiedzkiej wspólnoty.

Przykłady działalności w Polsce w ramach przedsiębiorczości społecznej z wykorzystaniem elementów konkurencji rynkowej to:

- Fundacje
- Stowarzyszenia
- Organizacje działające na różnych polach interwencji społecznej takie jak:
 - Centra Innowacji Społecznej (CIS)
 - Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ)
 - Warsztaty Terapii Zajęciowej (WTZ).

Spełniają one kryteria społeczne, nie ekonomiczne, chociaż mogą prowadzić działalność gospodarczą. Instytucje i organizacje pozarządowe, jak również szeroko pojęty wolontariat to podmioty niezastąpione. Warto wspomnieć tu Ochotnicze Hufce Pracy (OHP) – organizację wspierającą aktywizację zawodową i kształcenie tzw. trudnej młodzieży oraz Koła Gospodyń Wiejskich (KGW) mające ogromny wpływ na integrację lokalnych społeczności.

Najważniejsza, choć dość rozproszona działalność prowadzona jest przez tysiące stowarzyszeń i fundacji, które – dzięki środkom publicznym (pochodzącym z Unii Europejskiej, Funduszy Norweskich i grantów EEA, a przede wszystkim z Funduszy Inwestycji Otwartych – FIO) – wdrażają konkretne projekty wśród społeczności lokalnych. Inicjatywy te powodują zmiany takie jak: zmniejszenie poziomu wykluczenia niektórych grup i stworzenie nowych relacji i zachowań społecznych, a co za tym idzie zwiększenie zaufania i zbudowanie kapitału społecznego.

Przedsiębiorczość społeczna adresowana jest głównie do osób najdalej odsuniętych od udziału w rynku pracy. Tych, którzy – oprócz braku zatrudnienia – narażeni są też na inne trudności takie jak wykluczenie społeczne czy bieda. Jest to zgodne z Krajowym Programem Rozwoju Ekonomii Społecznej i koncepcja przedsiębiorczości społecznej. Przy tym wszystkim państwo nie dotuje jednak zwykłych miejsc pracy dla ludzi chętnych do jej wykonywania, lecz wyłącznie miejsca pracy dla osób wymagających szczególnej opieki. Taki jest główny warunek ekonomii społecznej w Polsce wpływający z ponad dwunastu lat doświadczenia.

Zagadnienia do przemyślenia:

- Dlaczego istotne jest, by państwo wspierało podmioty ekonomii społecznej?
- Jaki typ kapitału społecznego tworzą podmioty ekonomii społecznej?
- Jak oceniasz znaczenie sektora NGO we wspieraniu ekonomii społecznej w Polsce?

2. Zagadnienia

2.1. Tworzenie przedsiębiorstwa społecznego – opracowanie biznesplanu

W poniższym rozdziale można przeczytać o tym, jak biznesplan pomaga założyć i rozwijać przedsiębiorstwo społeczne. Wiąże się z tym wiele kwestii, na przykład: sprzedaż towaru bądź świadczenie usług, rozwój rynku przy jednoczesnym pokrywaniu kosztów i sald w budżecie. Ale w pierwszej kolejności potrzebna jest całościowa wizja, pozwalająca uchwycić pewne idee i je zrealizować, a zwłaszcza, by zakomunikować innym, że ma się dobrze przemyślane poszczególne aspekty działalności i jest się w stanie podjąć wyzwanie.

Tworzenie biznesu prospołecznego powoli i stopniowo często oznacza tak naprawdę jego właściwy rozwój; od programu pilotażowego po ten bardziej zaawansowany, który angażuje już większą liczbę osób, a z czasem mierzy wyżej. W rozdziale tym zostaną przedstawione różne rodzaje narzędzi przydatnych do tworzenia tego typu działalności. Należy podkreślić, że wartość biznesu społecznego powinna być rozwijana jako taka, z udziałem elementów komercyjnych i w oparciu o warunki rynkowe.

Cele dydaktyczne

- Dowiesz się, dlaczego warto najpierw dobrze zaplanować swój biznes
- Zapoznasz się z definicją pojęcia modelu biznesowego
- Przeczytasz o narzędziach do tworzenia biznesu i strategii “Business Model Canvas”
- Zostaniesz krok po kroku przeprowadzony przez różne koncepcje biznesu w ramach poszczególnych segmentów i i podejmiesz kwestie pozwalające ci rozpoznać mocne i słabe strony twojego modelu.

2.1.1 Planowanie biznesu – dlaczego to tak potrzebne?

Proces powstawania biznesplanu to nic innego jak kroki, które należy wykonać i działania, które podejmuje się w trakcie jego opracowywania. Jest on niezwykle ważny dla przedsiębiorców. Skłania ich bowiem do przeanalizowania tych obszarów swojej działalności, które z reguły pozostają poza kontrolą. Na przykład przedsiębiorcy często rezygnują z regularnego sporządzania prognozy zysków i strat, dlatego wymaganie, by przygotować taką analizę już na poziomie tworzenia biznesplanu zmusza ich do wzięcia pod uwagę znaczenia środków pieniężnych dla ich działalności.

Biznesplan to dokument określający istotę działalności, jej strategię handlową i marketingową oraz podłoże finansowe z uwzględnieniem przewidywanych zysków i strat. Biznesplan jest jak mapa drogowa wskazująca kierunki, w jakich działalność może podążać w przyszłości. Czas poświęcony na przygotowanie dokładnego i trafnego biznesplanu bez daty ważności to inwestycja, która procentuje na kolejne lata. Biznesplan pomaga też lepiej zrozumieć i wybrać właściwy dla danej działalności model biznesowy.

2.1.2 Model biznesowy

Przedsiębiorstwa społeczne działają poprzez wykorzystanie zasad biznesu w celu rozwiązywania problemów społecznych, a w wielu przypadkach to niełatwe zadanie. Sytuacja jest wymagająca, a to oznacza, że jedyną gwarancją powodzenia jest zastosowanie odpowiedniego modelu biznesowego. Oprócz tego istnieje też wiele innych elementów mających wpływ na rozwój przedsiębiorczości społecznej.

W skrócie model biznesowy określa, czym zajmuje się działalność gospodarcza i w jaki sposób czerpie ona zyski. Najprostszym stwierdzeniem odnoszącym się do modeli biznesowych jest to, że mają one ze sobą coś wspólnego. Otóż wszystkie są tworzone w celu poruszenia tej samej kwestii: “Jak można w zrównoważony sposób tworzyć wartość dla potencjalnych klientów”.

Model biznesowy dla przedsiębiorstwa społecznego różni się od klasycznego modelu biznesowego: Oprócz stworzenia strategii zapewniającej organizacji dochodowość, powinien on także wskazywać, w jaki sposób tworzyć wymierną wartość społeczną. Innymi słowy oddziaływanie na społeczeństwo musi być częścią modelu biznesowego przedsiębiorstwa społecznego.

Oddziaływanie społeczne mierzone jest przez pryzmat zysków i strat społecznych i środowiskowych. Chodzi o umiejscowienie skutków w szerszym kontekście – przejrzysta refleksja nad tym, jaki rodzaj wartości społecznej tworzy dana działalność i w jaki sposób można ją zmierzyć.

Najprostszy podział modeli biznesowych obejmuje dwie kategorie: tradycyjne oraz innowacyjne modele biznesowe.

- **Tradycyjne modele biznesowe** – typowe działalności opierające się na tworzeniu dóbr i usług. To najbardziej podstawowy model biznesu. Przygotować towar bądź usługę, a następnie je sprzedać – bezpośrednio klientowi lub dystrybutorowi. Głównym wyzwaniem jest tu wykreowanie wartościowego produktu i znalezienie właściwych partnerów biznesowych.
- **Innowacyjne modele biznesowe** – często wiążą się z użyciem technologii i nowych platform komunikacyjnych, które zmieniają zachowania konsumentów i pozwalają zrezygnować ze zmagania, jakie toczą konwencjonalne przedsiębiorstwa, by nadać się za potrzebami rynku.

Na etapie planowania biznesu społecznego powinno się uwzględnić przyspieszony rozwój nowych technologii i kanałów komunikowania, a także z odwagą podejść do tematu innowacyjności i zdefiniować własny nowy model.

2.1.3. Elementy modelu biznesowego oraz narzędzia pomocne w jego kształtowaniu

Jeden ze sposobów definiowania elementów modelu biznesowego został zaproponowany przez Zotta i innych autorów (2011) w artykule: “Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change”. Wyróżniono w nim następujące elementy:

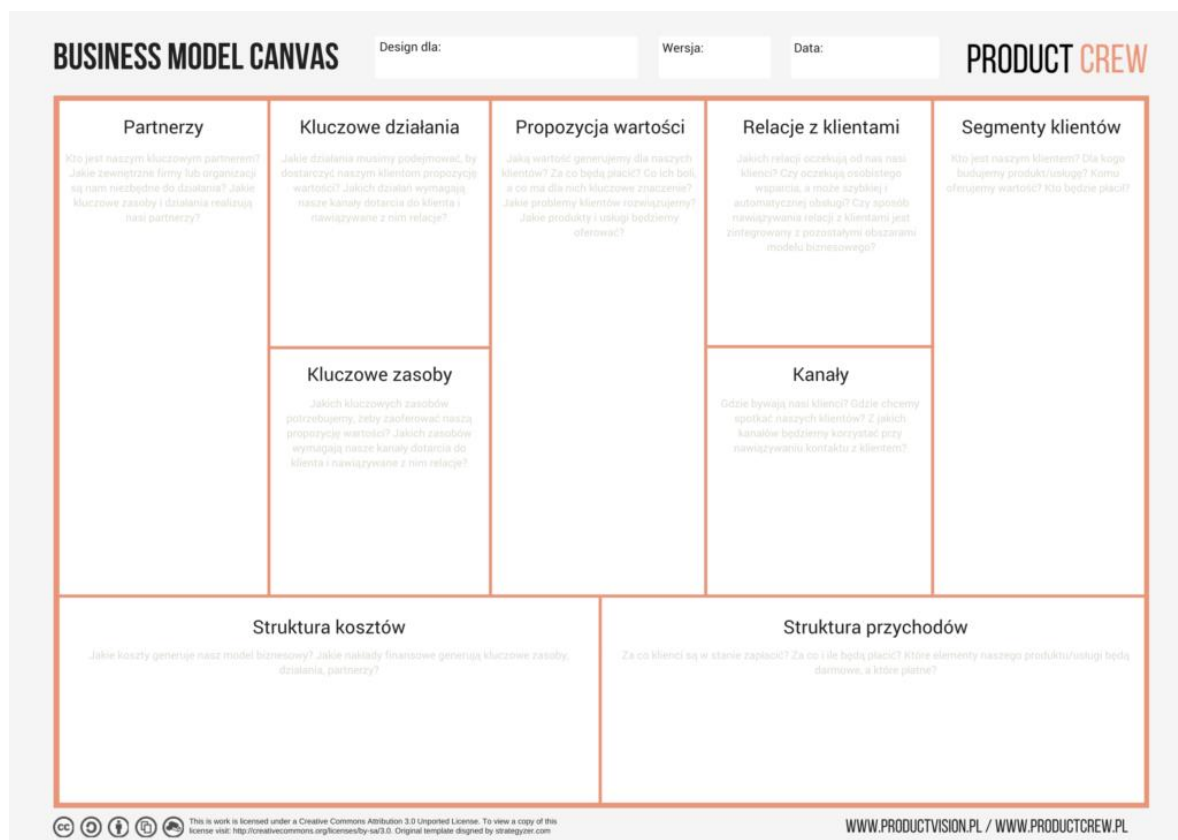
- Model biznesowy powinien obrazować w jaki sposób firma prowadzi swoją działalność.
- Model biznesowy powinien pokazywać, jak prowadzenie działalności przyczynia się do tworzenia wartości
- Koncepcja modelu biznesowego powinna uwzględniać potencjalnych partnerów, którzy mogą wesprzeć istotne działania firmy
- Społeczny model biznesowy powinien uwzględniać także pomiar oddziaływania społecznego, jego opis i przykłady

Cztery narzędzia do tworzenia modeli biznesowych ilustrujące wybrane strategię

Narzędzie 1: Strategia “Business Model Canvas” (Alexa Osterwaldera)

Jednym z najbardziej popularnych obecnie podejść do organizacji modelu biznesowego i jego komponentów jest tzw. “Model Płótna” (“Business Model Canvas”- BMC). To najczęściej stosowane na świecie narzędzie do tworzenia modelu biznesowego.

Alexander Osterwalder opracował skuteczną metodę pozwalającą uchwycić wszystkie elementy modelu biznesowego: oferty, partnerów, rodzaje podejmowanych aktywności, źródła finansowania, relacje z klientem, kanały (komunikacji i dystrybucji), grupy potencjalnych konsumentów, koszty i przychody. Metoda ta polega na tworzeniu modelu biznesowego od zera na pojedynczej kartce papieru. To koncepcja, która może okazać się przydatna także dla firm już istniejących na rynku, które chciałyby zwizualizować lub zmienić swój dotychczasowy model.



Business Model Canvas; <https://productvision.pl/business-model-canvas/>

Narzędzie 2: “Plan Cruncher” – stwórz swój biznesplan na jednej stronie

Przy pomocy narzędzia “Plan Cruncher” można stworzyć jednostronicowe podsumowanie biznesplanu na potrzeby inwestycyjne. Narzędzie zostało skonstruowane tak, by postawić przedsiębiorcy podstawowe pytania, na które powinien odpowiadać każdy biznesplan, a następnie przekształcić odpowiedzi w serię ikon. Obrazki są wizualną reprezentacją kluczowych idei danego biznesplanu, takich jak: “model przychodów z reklam” albo “potrzeba kapitału zaangażowanego”. W odróżnieniu od dwóch pozostałych narzędzi, “Plan Cruncher” dodatkowo włącza element szeroko pojętego biznesplanu do modelu biznesowego.

Narzędzie 3: Model “RCOV”

Zasoby i kompetencje (z ang. RC), Organizacja (O) i Wartość (V) to główne elementy przedsiębiorstwa oddziałujące na siebie nawzajem. Model “RCOV” nie skupia się na działaniach jako

takich, lecz na poszczególnych częściach składowych i tym, w jaki sposób są one ze sobą powiązane, co zostaje przedstawione za pomocą grafiki.

Narzędzie 4: “10 Blocks To Design Your Business Model”

To narzędzie, które posługuje się wspólnym wizualnym językiem do zbudowania modelu biznesowego w dziesięciu krokach. Jest to intuicyjna metoda służąca zwizualizowaniu transakcji pomiędzy poszczególnymi podmiotami biznesowymi, a zwłaszcza odkrywaniu różnych modeli przychodów (proszę wziąć pod uwagę moje osobiste zaangażowanie w opracowanie tej strategii). Z drugiej strony model biznesowy “Canvas” dostarcza szerszych podstaw do uchwycenia idei modelu biznesowego – jego infrastruktury, zasobów i kluczowych procesów.

Zagadnienia do przemyślenia

- Jak oceniasz swój biznes plan?
- Jakie braki wiedzy uzupełniłeś?
- O czym chciałbyś dowiedzieć się więcej?

Odnośniki do materiałów dodatkowych

Na świecie

Model “Canvas” zaadoptowany na potrzeby biznesu: <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>
Projekt gry edukacyjnej: pomaga zwizualizować model biznesowy za pomocą gry: <http://businessmodelalchemist.com/2010/01/mappingbusiness-models-a-knowledge-game.html>

Różnorodność modeli biznesowych: <http://theagni.com/2011/12/02/how-to-build-revenue-24-types-of-major-businessmodels-with-examples/>

Jak zastosować model biznesowy “Canvas” w przedsiębiorstwach społecznych: <https://www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs>

<https://www.tbd.community/en/a/business-model-canvas-social-entrepreneurs>

Historie udanych modeli biznesowych: <http://www.socialenterprisebr.net/library/successful-business-models/>

Materiały edukacyjne dotyczące modeli biznesowych, roli mediów społecznościowych i ogólnych warunków wstępnych, które należy spełnić, by rozpocząć prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego. W różnych językach: <http://www.socialenterprisebr.net/library/project-outputs/>

Przewodnik: Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne?: <https://www.socialenterprise.org.uk/Handlers/Download.ashx?IDMF=708e8d72-b13e-43c4-9e58-1973ff4d4a89>

Łotwa

Sociālās ietekmes izvērtēšanas materiāls latviešu valodā: <http://socialinnovation.lv/LV/projekta-socialas-uznemejdarbibas-attistiba-baltijas-juras-regiona-izglitajosie-materiali/>

Pirmie soļi sociālajā biznesā, R.Lukjanska,
<https://www.socialauznamejdarbiba.lv/petijumi/2014/10/27/pirmie-soi-socilaj-biznes>

Rosja

Działalność w sieci:

<https://www.coursera.org/learn/internet-predprinimatelstvo>

Jak zastosować model biznesowy “Canvas”?

<https://netology.ru/blog/ostervalder-segmenty>

2.2. Tworzenie produktu

W tym rozdziale zaprezentowane zostaną podstawowe koncepcje na temat tworzenia produktu lub usług niosących z sobą wartość dla nabywców. Proces tworzenia produktu zawiera identyfikację potrzeb i oczekiwań klientów, stworzenie unikatowej wartości i cech, zbudowanie prototypu, przetestowanie go, a w końcu dostarczenie produktu na rynek.

Cele dydaktyczne

- Zostaniesz zapoznany z procesem tworzenia produktu zgodnie z metodą tzw. myślenia projektowego (“design thinking”).
- Zrozumiesz, dlaczego tworzenie produktu powinno być procesem wieloetapowym.
- Będzie mógł zadać sobie kluczowe pytania dotyczące twojego produktu.
- Zostaniesz wprowadzony w koncepcję wartości, którą tworzy dany produkt.

2.2.1 Proces tworzenia produktu

Tworzenie produktu to proces przekształcania okazji rynkowej w produkt zdatny do konsumpcji. Najogólniej proces ten składa się z kilku kroków – od zrodzenia się pomysłu po wytworzenie towaru. By stworzyć produkt przedsiębiorca musi przeanalizować trzy kwestie i odpowiedzieć na związane z nimi pytania:

1. **Klient.** Kto potrzebuje tego produktu, jaki problem ma on rozwiązywać i jakie były dotychczasowe propozycje? W rzeczywistości przedsiębiorca musi udowodnić, że istnieją klienci, którzy mają pewne potrzeby i będą skłonni zapłacić za produkt spełniający ich wymagania.
2. **Produkt.** Czy przedsiębiorca jest w stanie wyprodukować towar o cechach spełniających istotne dla klienta kryteria? A jeśli ma się już odpowiednią technologię, zasoby i załogę, to czy jest to zgodne z prawem?
3. **Model biznesowy.** Czy sprzedaż produktu przyniesie dochody? Czy przedsiębiorca jest w stanie sfinansować produkcję towaru? Czy jest to wciąż opłacalne, jeśli weźmie się pod uwagę ilość zainwestowanego czasu i pieniędzy?

By odpowiedzieć na te pytania, przedsiębiorcy często korzystają z tabeli “Lean Canvas” stworzonej przez Erica Rise’a w oparciu o Osterwalderowski model “Canvas”. Metoda “Lean Canvas” koncentruje się na potrzebach klientów (problemach i możliwych rozwiązaniach) bardziej niż na zasobach i technologiach, jakimi dysponuje firma. Narzędzie to pomaga sformułować jasny przekaz skierowany do konsumentów, pracowników i inwestorów.

<p>Problem</p> <p>Wymień 3 główne problemy lub istniejące potrzeby klientów, które chcesz zaspokoić.</p> <p style="text-align: center;">1</p>	<p>Rozwiązanie</p> <p>Wymień 3 funkcjonalności Twojego biznesu gastronomicznego, które spełniają potrzeby/problemy Twoich modelowych klientów.</p> <p style="text-align: center;">4</p>	<p>Propozycja wyjątkowej wartości (UVP)</p> <p>Prosta, jasna, przekonywująca wiadomość, która mówi czemu Twoja restauracja jest inna i warta wydania w niej pieniędzy.</p> <p style="text-align: center;">3</p>	<p>Wyróżnik Twojej restauracji</p> <p>Co ciężko będzie konkurencji skopiować lub kupić.</p> <p style="text-align: center;">5</p>	<p>Profilowanie klientów</p> <p>Opis docelowych klientów Twojej restauracji, których potrzeby/problemy spełnia.</p> <p style="text-align: center;">2</p>
<p>Alternatywy rozwiązań</p> <p>(Dak radzą sobie obecnie lub co oferuje konkurencja).</p> <p style="text-align: center;">7</p>	<p>Kluczowa statystyka</p> <p>Kluczowe aktywności wykonywane przez klientów, które będziesz mierzyć.</p> <p>Np. konwersja strony internetowej (ilość wejść na stronę w stosunku do ilości zamówień).</p> <p style="text-align: center;">8</p>		<p>Kanały</p> <p>Sposoby dotarcia do klientów.</p> <p>Np. Newsletter, Facebook.</p> <p style="text-align: center;">9</p>	<p>Otwarcie na nowe rozwiązania</p> <p>Opisz swojego modelowego idealnego klienta (by móc kierować do niego swoją ofertę marketingową).</p>
<p>Struktura kosztów</p> <p>Koszty zakupów umożliwiających funkcjonowanie restauracji. Na co wydasz najwięcej szacunkowo a na co najmniej.</p> <p>Np. wyposażenie kuchni, wynajem lokalu, koszty dostaw, koszty zatrudnienia załogi, koszty jedzenia itd.</p>		<p>Przychody</p> <p>Wszystkie sposoby przychodów Twojej restauracji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zamówienia w lokalu - zamówienia online - catering - organizacja imprez - organizacja degustacji <p style="text-align: center;">6</p>		



Lean Canvas; <http://www.upmenu.pl/blog/biznesplan-restauracji-na-1-kartce-papieru-lean-canvas>; dostosowane

2.2.3. Myślenie projektowe (“Design Thinking”)

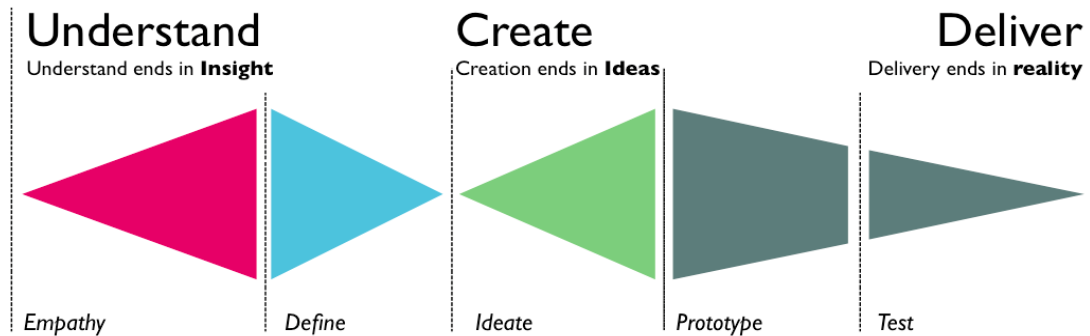
“Design thinking” to kolejne narzędzie do tworzenia produktu (usługi) spełniającego potrzeby konsumenta. Polega na stosowaniu kilku zbieżnych i rozbieżnych metod skoncentrowanych wokół rozumienia konsumenta i tworzenia pomysłów na produkt oraz testowania rezultatów.

Myślenie projektowe używa rozbieżnych metod by stworzyć rozwiązanie (możliwe lub nie) i zbieżnych metod by wybrać i zrealizować najlepsze z nich.

Nie rozpoczyna się ono od uwzględnienia granic takich jak produkt, dostępna technologia czy potrzeby rynkowe. Zamiast tego koncentruje się wokół ludzi i próby ich zrozumienia, definicji problemu i kreowania rozwiązań dla grup docelowych.

Myślenie projektowe składa się z następujących etapów:

1. Empatia – zdobycie informacji o konsumentach, zidentyfikowanie ich aktualnych potrzeb i pragnień poprzez wywiad, tzw. “persona models” (próba identyfikacji z grupą docelową), obserwacje.
2. Definiowanie – sformułowanie problemu, który powinien zostać rozwiązany za sprawą danego produktu lub usługi poprzez rozwinięcie nowych pomysłów, punktów widzenia etc.
3. Tworzenie – użycie różnych sposobów na stworzenie możliwych rozwiązań danego problem – “burza mózgów” etc.
4. Prototyp – wybór kilku pomysłów, które zostaną wykorzystane do stworzenia prototypie, a więc zbudowania podstawowej wersji produktu (“Minimal Viable Product” – MVP).
5. Testowanie – dostarczenie do przetestowania klientom udanych prototypów produktu.



Understand

During this phase, the goal is to develop background knowledge through learning your users. Use and develop understandings as a springboard to address design challenges.

Create

Now you are challenged to brainstorm a myriad of ideas and to suspend judgment. They become silly, savvy, risk takers, wishful thinkers and dreamers of the impossible...and the possible.

Deliver

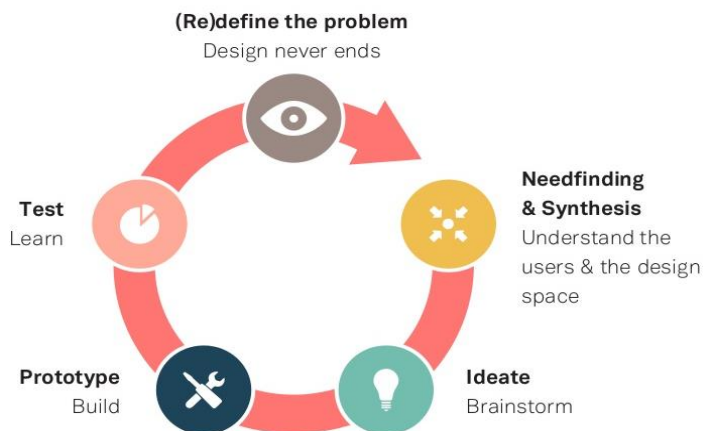
Now its time to analyze how you can generate ideas faster; design, evaluate, and test them faster. Most importantly, you can deliver value to your customers faster.

Process Myślenie projektowe; www.trndmrkr.com



Process Myślenie projektowe; <http://sjsw-aqva.blogspot.com/2014/04/user-experience-ux-design-myslenie-o.html>

Najważniejszą zasadą myślenia projektowego jest powtarzanie określonych czynności (iteracja): Należy zrobić krok w tył i wykonać dane zadanie ponownie albo nawet rozpocząć kilkakrotnie cały proces od nowa.



By University of St. Gallen

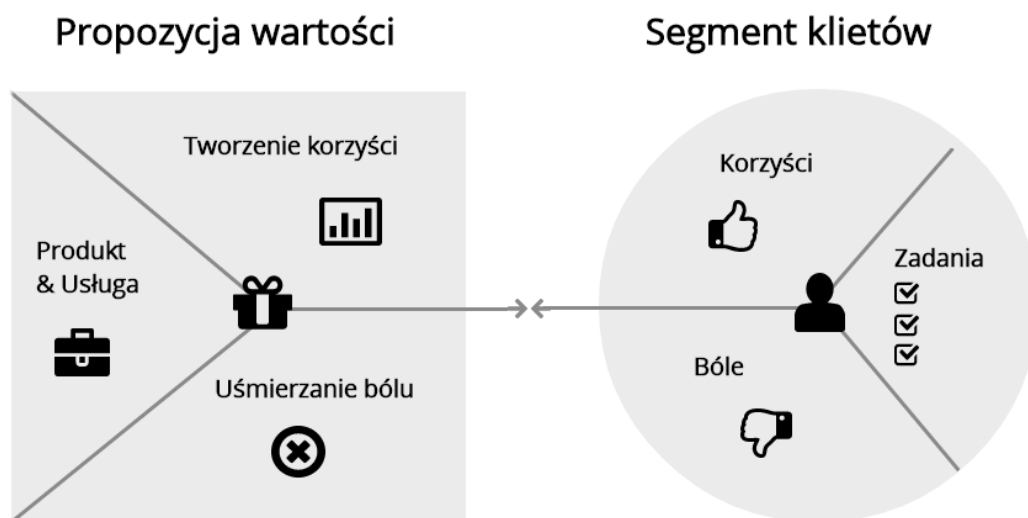
Co więcej, iteracja jest częścią najbardziej nowoczesnych koncepcji dotyczących rozwoju przedsiębiorstwa i tworzenia produktu. Pomaga pozbyć się strachu przed porażką, promuje eksperymentowanie i nieszablonowe myślenie. By utrzymać proces tworzenia produktu w ryzach budżetu firmy, przedsiębiorca musi uczynić iterację efektywniejszą i tańszą. Dlatego też tworzenie prototypów, wywiady z konsumentami oraz interakcje z klientami i ekspertami pozwalają otrzymać szybszą informację zwrotną ("feedback"), a ostatecznie wydać mniej pieniędzy na idee pozbawione sensu i dostarczyć w krótszym czasie właściwy produkt na rynek.

2.2.4 Wartość produktu

Nadrzędna część procesu tworzenia produktu to określenie jego wartości, której celem jest:

- Rozwiązanie problemu konsumentów lub polepszenie jakiejś sytuacji (wartość podstawowa)
- Zapewnienie określonych korzyści (wartość dodana)
- Wyjaśnienie klientowi, dlaczego powinien on wybrać właśnie ten produkt, a nie towar od innego dostawcy (wartość unikatowa)

Wartość produktu to nie jedynie reklamowy slogan. Powinna stanowić właściwy opis cech produktu lub usługi odnoszących się do realnych potrzeb konsumentów. Alexander Osterwalder i współautorzy koncepcji "Canvas" zaproponowali model wartości produktu. Narzędzie to algorytmizuje tworzenie właściwego bilansu cech charakteryzujących produkt.



<https://productvision.pl/2014/value-proposition-canvas-unikalna-propozycja-wartosci-modelu-biznesowego/>

Wartość produktu w modelu biznesowym “Canvas” składa się z dwóch części: profile konsumenta (prawa strona powyższej grafiki) oraz mapa propozycji (lewa strona). Celem jest połączenie produktu z wymaganiami klientów i stworzenie zestawienia wpisującego się zarówno w potrzeby konsumentów, jak i w dany model biznesowy.

Uzupełnienie profilu konsumenta rozpoczyna się od opisu ról, które potencjalni klienci starają się wykonywać. Obejmują one czynniki funkcjonalne, społeczne, osobiste i inne. Każdy klient może odgrywać kilka ról naraz: być szefem, przyjacielem, ojcem, kierownikiem etc. Co więcej, zestawienie to zależne jest również od kontekstu sytuacyjnego: wyjście do kina z przyjaciółmi znacznie różni się od pójścia na film z dzieckiem.

Przedsiębiorca jako twórca produktu musi zidentyfikować najważniejsze role i zbadać związane z nimi korzyści i straty. Tych drugich klient doświadcza, próbując stawić czoła wyzwaniom związanym z pełnionymi przez niego rolami. Wiążą się z tym pewne niepożądane skutki, przeszkody i ryzyko. Korzyści to pozytywny rezultat, który potencjalny konsument może uzyskać, kupując produkt. Dzieli się one na: korzyści obowiązkowe, oczekiwane, pożądane oraz niespodziewane.

By opracować profil konsumenta, należy ustalić priorytety w zestawieniu korzyści (obrazuje to model “Kano”) i strat (ważniejsze powinny zostać potraktowane pierwszorzędnie). W ten sposób uzyskuje się wymogi dla danego produktu – życzenia konsumentów.

Mapa wartości produktu opisuje, w jaki sposób jego cechy i funkcje spełniają wymagania klientów. “Środki przeciwbólowe” (“Pain relievers”) obrazują to, jak produkty lub usługi pozwalają zmniejszyć konkretne straty, z którymi mierzy się klient. “Twórcy zysku” (“Gain creators”) prezentują, w jaki sposób klient może czerpać korzyści. Jeśli produkt jest wartościowy, jego cechy przedstawione na wspomnianej mapie będą zgodne z zapotrzebowaniem wynikającym z profilu konsumenta.

Warto zaznaczyć, że ten sam produkt może dostarczać różnych wartości różnym grupom docelowym. W rzeczywistości oznacza to wytwarzanie kilku towarów/usług.

2.2.5 Model “Kano”

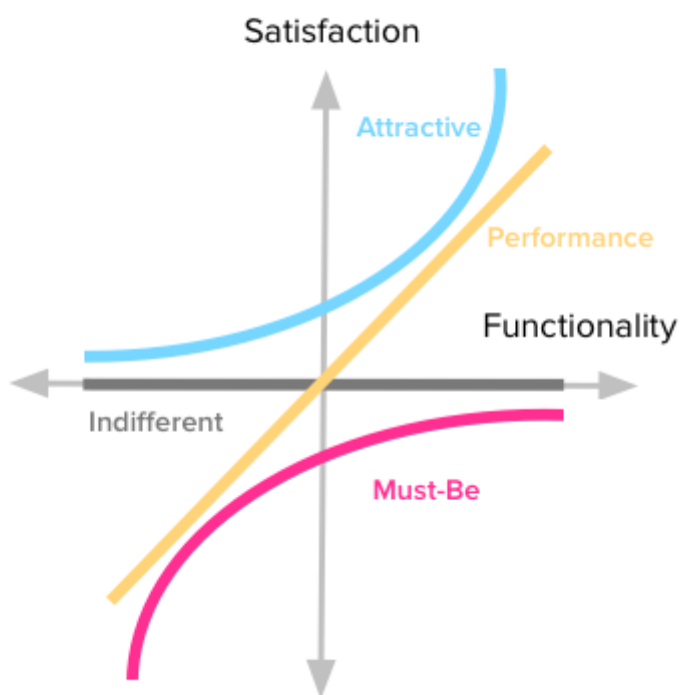
Tworząc produkt i model biznesowy, przedsiębiorca musi określić optymalny zestaw cech charakteryzujących produkt. Noriaki Kano opracował metody pozwalające ocenić zadowolenie klientów z danego produktu.

Model opiera się na następujących stwierdzeniach:

- **Zadowolenie** klienta z cech danego produktu zależy od **poziomu funkcjonalności** produktu (na ile i czy właściwie cechy te zostały wdrożone);
- **Cechy produktu mogą zostać podzielone na cztery kategorie;**
- **Poziom zadowolenia klientów z danej cechy można ustalić, przeprowadzając badania.**

Kano zaproponował wykres przedstawiający poziom zadowolenia klientów – od całkowitego zadowolenia (nazywanego “Zachwytem i Ekscytacją” – “*Delight and Excitement*”) do zupełnego niezadowolenia (bądź “Frustracji” – “*Frustration*”). Miernikiem zadowolenia jest funkcjonalność produktu, która mówi o tym, jak dobrze konsument przyjął daną cechę towaru, jak dobrze została ona zrealizowana i jak dużo zainwestowano w jej wdrożenie. Funkcjonalność rozciąga się pomiędzy brakiem jakiegokolwiek funkcjonalności a najlepszą możliwą realizacją cech produktu.

Twórca może podzielić cechy produktu na cztery kategorie, w zależności od tego, w jaki sposób klient reaguje na poszczególne poziomy funkcjonalność produktu: cechy konieczne, podnoszące wydajność produktu, uznane za obojętne lub za atrakcyjne.



Niektóre cechy produktu (wydajność – “performance”) prowadzą do jednoznacznych wniosków: im większe będzie natężenie tej cechy, tym większa satysfakcja po stronie klientów (jak w przypadku schowka na koncie w Dropbox-ie).

Inne cechy produktu (*Must-be* lub “Basic Expectations”) to po prostu podstawowe oczekiwania klientów wobec danego towaru. Jeśli produkt ich nie posiada, zostanie uznany za niepełny albo zwyczajnie kiepski. Nie możemy uczynić klientów bardziej usatysfakcjonowanymi za pomocą cech koniecznych (“must-be features”), w tym wypadku konsumenci co najwyżej “nie będą niezadowoleni”. Telefon musi pozwalać na wykonywanie połączeń, nie ma innej możliwości.

Są też tzw. cechy nieoczekiwane (*Attractive, Exciters* lub *Delighters*), które mogą wywoływać pozytywną reakcję. Klasycznym przykładem jest iPhone albo pierwsze doświadczenie ze schowkiem: "cloud storage". Nawet niektóre cechy związane z funkcjonalnością produktu prowadzą do szybkiego podniesienie poziomu satysfakcji użytkownika. I na koniec cechy, które są dla klientów **obojętne** – ich obecność albo brak nie powoduje żadnej różnicy. Czy warto zatem tracić pieniądze i czas, by je wdrożyć? Prawdziwym wyzwaniem jest to, że dziś cechy dotychczas jedynie zwiększające atrakcyjność zamieniają się już w przypadku niektórych produktów w cechy niezbędne.

Zagadnienia do przemyślenia

- Czy według Ciebie metoda "design thinking" może być elementem rozwoju innowacji społecznych?
- Jak myślisz, jakie wartości są najważniejsze dla odbiorców Twojego produktu prospołecznego?

Polecane do przeczytania:

"Lean Canvas"

1. Jak stworzyć model "Lean Canvas": <https://xtensio.com/how-to-create-a-lean-canvas/>
2. Eric Rise o zasadach "Lean Canvas": <http://theleanstartup.com/principles>

"Design Thinking"

1. Wprowadzenie do idei "Myślenia projektowego": PRZEWODNIK PO PROCESIE
2. <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>
3. "Design Kit": <http://www.designkit.org/>

Wartość produktu:

1. "Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer) Paperback" – October 20, 2014: Alexander Osterwalder
2. Wyjaśnienie na czym polega wartość produktu: <https://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>
3. Jak stworzyć produkt wpisujący się w potrzeby rynkowe: <http://businessmodelalchemist.com/blog/2012/08/achieve-product-market-fit-with-our-brand-new-value-proposition-designer.html>

Model "Kano"

1. Pełny przewodnik po modelu "Kano": <https://foldingburritos.com/kano-model/>

Polska

1. Popek, Stanisław, and Dariusz Kłak. "Kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o jakość produktów." *Przedsiębiorstwo i region. Konkurencyjność a innowacyjność* 1 (2009): 2737. file:///C:/Users/User/Downloads/03.pdf (dostęp na: 27.03.2018)2/ T.Taranko,(2013). Zmiany w zachowaniach konsumentów i ich wpływ na kształtowanie produktów., "Marketing i Rynek", nr 12.20 https://www.researchgate.net/publication/268207947_Zaufanie_konsumenta_do_marki_produktu_na_ryнку_konsumpcyjnym_Trust_in_the_brand_of_product_on_the_consumer_market (dostęp na: 27.03.2018)

Rosja

1. Myślenie projektowe: <http://tilda.education/courses/web-design/designthinking/>

2. Model "Kano": <http://fdfgroup.ru/poleznaya-informatsiya/stati/model-kano/>
3. Wartość produktu według modelu "Canvas":
<http://www.cmsmagazine.ru/library/items/internet-marketing/template-value-proposition/>

Łotwa

Myślenie projektowe:

<http://www.monday.lv/kas-ir-dizaina-domasana-biznesa/>

<https://www.rdmv.lv/lv/news/aktualitates-lv/iesakam/dizaina-domasanas-fenomens>

2.3. Finansowanie i zbieranie funduszy w krajach nadbałtyckich

Cele dydaktyczne

- Zapoznasz się z różnymi sposobami finansowania i zbierania funduszy dla przedsiębiorczości społecznej
- Dowiesz się, jakie są możliwości globalnego i lokalnego finansowania przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorcy społeczni zakładają przeważnie małe firmy, zatrudniające niewielką liczbę pracowników, ale wystarczającą, by produkować potrzebne dla społeczeństwa towary i dostarczać różnego rodzaju usług społeczne. Większość tych przedsiębiorstw została osadzona w sektorze organizacji pozarządowych, a ich działalność odbywa się głównie za sprawą dotacji i grantów. By móc dalej swobodnie rozwijać swoją pracę przedsiębiorstwa te potrzebują niezależności i zbudowania zrównoważonego modelu finansowego, to pozwoli bowiem w pełni realizować podejmowane przedsięwzięcia i zachęci potencjalnych inwestorów.

Przyciąganie inwestorów jest oczywiście możliwe na różne sposoby, jednak kiedy weźmie się pod uwagę specyfikę przedsiębiorstwa społecznego i jego nadrzędny cel, jakim jest w większej mierze oddziaływanie na społeczeństwo niż zarabianie pieniędzy, a także fakt, iż nie wszyscy finansiści rozumieją, czym tak naprawdę jest biznes prospołeczny, inwestowanie w tego rodzaju działalność jest postrzegane jako ryzykowne, a tradycyjne metody, by zachęcić inwestorów, okazują się nieefektywne lub wręcz niemożliwe do zastosowania.

Przyciąganie inwestycji to największe wyzwanie i najbardziej złożony etap w podróży po świecie biznesu. Kto jest w stanie pomóc przedsiębiorcom społecznym pozyskać kapitał i od czego należałoby zacząć?

W pierwszej kolejności warto zadać sobie następujące pytania:

1. Czy najbardziej odpowiednia dla przedsiębiorstwa forma podmiotu prawnego jest właściwie rozumiana?
2. Czy cele finansowe są jasno sprecyzowane – ile pieniędzy potrzeba na start i na co zostaną one przeznaczone?
3. Czy wydatki, przepływ pieniędzy i ewentualne zyski zostały rozplanowane?
4. Czy został stworzony klarowny model biznesowy i biznesplan?

Doświadczenie pokazuje, że przedsiębiorstwa społeczne korzystają z różnych form finansowania jednocześnie, takich jak: pożyczki, inwestycje, przychody przedsiębiorstwa i granty. W tym rozdziale zweryfikujemy najważniejsze i najbardziej dostępne możliwości finansowania biznesu prospołecznego.

2.3.1 Różne formy finansowania

Inwestycja

Najprościej rzecz ujmując – inwestycja to czynność lub cały proces inwestowania pieniędzy, by osiągnąć zyski. Zgodnie z definicją zamieszczoną w "Investopedii" (wiodącym na świecie wirtualnym źródle wiedzy dotyczącej finansów – Auth. Investopedia.com): "Inwestycja to nakład w postaci aktyw lub rzeczy, który został poniesiony w nadziei na wygenerowanie dochodu lub docenienie w przyszłości. W ujęciu ekonomicznym inwestycja to nabycie dóbr, które nie są od razu konsumowane, lecz będą użyte w przyszłości, by tworzyć dobrobyt. W dziedzinie finansów inwestycję definiuje się jako pieniężny wkład poniesiony w nadziei, iż przyniesie on zysk po określonym czasie albo zostanie sprzedany po wyższej cenie co pozwoli osiągnąć dochód".

Organizacje non-profit korzystają z darowizn od sponsorów, firmy z kolei opierają swoją działalność na kapitale od inwestorów. Może się wydawać, że określenie "wniesiony kapitał" odnosi się do donacji na rzecz organizacji non-profit, ale tak naprawdę wyrażenie to odnosi się do pieniędzy pochodzących od inwestorów

którzy przekazują je firmie w zamian za towar i udziały. Więcej na: [New Issue](https://www.investopedia.com/terms/c/capital.asp#ixzz54xBF4AY4)
<https://www.investopedia.com/terms/c/capital.asp#ixzz54xBF4AY4>

Na facebooku: [Investopedia on Facebook](#)

Crowdfunding

Crowdfunding to proces gromadzenia środków pieniężnych od darczyńców za pomocą strony internetowej po to, by zrealizować projekt lub przedsięwzięcie biznesowe. Crowdfunding jest najczęściej organizowany w sieci, gdzie osoby zbierające pieniądze prowadzą publiczną kampanię i przyjmują datki. W ramach kampanii rozpowszechnia się informacje na temat istoty projektu bądź danej działalności, podaje się kwotę potrzebną do zgromadzenia i ostateczny termin, do którego środki muszą zostać zebrane. Ludzie mogą przekazywać pieniądze przez stronę internetową i często otrzymują pewien rodzaj potwierdzenia bądź wynagrodzenie w zamian za donację. (Źródło: <https://www.entrepreneur.com/topic/crowdfunding>)

Pożyczki

Pożyczka według definicji zawartej w Słowniku Oxfordzkim to "coś, co zostało pożyczone, zwłaszcza suma pieniędzy, i istnieje oczekiwanie, że zostanie spłacone wraz z odsetkami." (Źródło: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/loan>). Ogółem wszyscy wiedzą, co to znaczy, ale w przypadku biznesu prospołecznego nie jest to powszechny sposób finansowania. Taka pożyczka może zostać udzielona przez prywatną osobę, drogą prawną lub fizyczną, bądź przez dotowaną przez państwo firmę kredytową, ale największe znaczenie mają w tym wypadku warunki spłaty i określone terminy.

Granty

Zgodnie ze "Słownikiem Biznesu" ("Business dictionary"), grant to "nagroda, wkład, prezent lub dotacja (w gotówce lub w postaci rzeczy) przyznawana przez rząd bądź inną organizację (nazywaną cedentem) do realizacji konkretnych celów dla beneficjenta zakwalifikowanego do otrzymania grantu (nazywanego cesjonariuszem). Granty są uzależnione od pewnych kwalifikacji takich jak: przestrzeganie i utrzymywanie określonych standardów lub proporcjonalny wkład wniesiony przez cesjonariusza lub cedetów." (Źródło: <http://www.businessdictionary.com/definition/grant.html>). Grant to jednostronny wkład, co oznacza, że nie ma potrzeby jego zwrotu, ale konieczne jest spełnienie wyznaczonych warunków lub wdrożenie konkretnego procesu bądź produktu.

2.3.2. Możliwości zbierania funduszy na świecie

"Baltic Funding" – wykaz ponad 300 podmiotów finansowania umożliwiających współpracę w regionie Morza Bałtyckiego: <http://funding.balticsea-region.eu/>

"D-Prize" – nagroda za zwiększanie dostępu do sposobów mających na celu likwidację ubóstwa w krajach rozwijających się. Wiele tego typu rozwiązań już istnieje; wyzwaniem jest dostarczanie ich do najbardziej potrzebujących. Nagroda ta ma zachęcać przedsiębiorców społecznych do poszukiwania jeszcze lepszych metod na dostarczanie technologii poprawiających jakość życia i stanowić finansową pomoc dla nowych przedsiębiorstw osiągających najlepsze rezultaty. <https://www.d-prize.org/>

"BMW Foundation" – Współpracuje z organizacjami mającymi na celu stworzenie przyjaznego środowiska dla działalności przedsiębiorców społecznych, dostarcza im wsparcie finansowe i udziela doradztwa w zakresie studiów akademickich i naukowych w tej dziedzinie, a także włącza działalność przedsiębiorców społecznych w sektor społeczny i polityczny. <http://www.bmw-stiftung.de/en/>

"Ananda Ventures Social Venture Fund" – jeden z czołowych inwestorów kapitału dla przedsiębiorców społecznych w Europie. "Ananda" inwestuje w zmianę społeczną "już na własnym podwórku"- w prężnie rozwijające się firmy w Europie, mierzące się z problemami społecznymi tej części świata <http://www.socialventurefund.com/en>

Program na rzecz Zatrudnienia i Innowacji Społecznych (“The Employment and Social Innovation – EaSI” – instrument finansowania na poziomie Unii Europejskiej, stworzony, by promować wysoki zrównoważony poziom zatrudnienia, gwarantujący adekwatne i godne zabezpieczenie socjalne, zwalczający wykluczenie społeczne i biedę oraz dążący do poprawy warunków pracy <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081>

“The Skoll Foundation” – wprowadza zmiany na szeroką skalę, inwestując i łącząc przedsiębiorców społecznych i wynalazców, którzy pomagają rozwiązywać najbardziej palące problemy społeczne <http://skoll.org/>

“Ashoka” – Przedsiębiorcy społeczni są motorem społecznej zmiany i wzorem do naśladowania dla obywateli. “Ashoka” inwestuje w ich działalność i pomaga im tworzyć największą możliwą wartość społeczną. <https://www.ashoka.org/>

Platformy do crowdfundingu:

1. <http://impactyouth.eu/> - pierwsza platforma crowdfundingowa dla projektów mających na celu rozwój biznesu prospołecznego w krajach nadbałtyckich.

2. www.kickstarter.com

3. www.StartSomeGood.com

4. www.Indiegogo.com

5. www.Rockethub.com

6. www.Pozible.com

7. www.Causes.com

8. www.Razoo.com

9. www.Crowdrise.com

10. www.Fundly.com

11. www.Plumfund.com

2.3.3. Finansowanie i zbieranie funduszy w Polsce

Cele dydaktyczne

- W tym rozdziale zapoznasz się z różnymi rodzajami publicznej i prywatnej pomocy finansowej dostępnej dla przedsiębiorców społecznych w Polsce;
- Dowiesz się także, jakie są najbardziej popularne sposoby finansowania podmiotów zaangażowanych w ekonomię społeczną w Polsce.

Obecnie największym problemem funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej w Polsce – działalności, które za cel nadrzędny obrały tworzenie wartości społecznej – jest ich finansowanie. Podstawowe źródła finansowania podmiotów ekonomii społecznej to:

- ✓ Rynki zbytu, na których prowadzona jest działalność gospodarcza, dochód uzyskany ze sprzedaży dóbr i usług;
- ✓ Źródła nierynkowe, obejmujące publiczne subsydia i darowizny od osób prywatnych;
- ✓ Źródła niepieniężne, np. wolontariat.

Inna klasyfikacja źródeł finansowania podmiotów ekonomii społecznej:

- ✓ Źródła finansowania projektów nie inwestycyjnych w postaci bezzwrotnych subsydiów
 - Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;
 - Program Operacyjny Fundusz Inicjatyw Obywatelskich;
 - Regionalny Program Operacyjny w formie bezzwrotnych subsydiów dla przedsiębiorstw społecznych przyznawanych przez Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES);
- ✓ Źródła finansowania projektów inwestycyjnych w postaci bezzwrotnych instrumentów
 - Program Operacyjny Wiedza Edukacja Rozwój 2014-2020;
- ✓ Budżet administracji publicznej jako źródło finansowania podmiotów ekonomii społecznej
 - Ustawa z 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie;
 - Umowy dotyczące dotowania usług ze środków administracji publicznej.
- ✓ Finansowanie zwrotne w sektorze prywatnym (pożyczki);
- ✓ Fundusze publiczne dostępne dla podmiotów ekonomii społecznej:
 - Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych;
 - Fundusz Pracy;
- ✓ Inwestycje obywatelskie;
- ✓ Gwarancje banków i inne tego typu instrumenty¹;
- ✓ Źródła dotacji dla podmiotów ekonomii społecznej takie jak:
 - 1%
 - zbiórki publiczne
 - sponsoring
 - darowizny.

Środki pochodzące z Programu Wiedza Edukacja Rozwój są kluczowym źródłem finansowania wielu polskich organizacji pozarządowych i innych podmiotów zainteresowanych rozwojem ekonomii społecznej w Polsce. Dla celów tych istnieje specjalny program oferujący kompleksowe wsparcie finansowe. Jego wdrażaniem zajmuje się Bank Gospodarstwa Krajowego - BGK z ramienia Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Projekt dysponuje środkami w wysokości 135 milionów złotych na pożyczki preferencyjne oraz 4 milionów złotych na reparacje. Wsparcie udzielane jest zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym.

Fundusze te gwarantują wsparcie do 2020 roku dla przynajmniej 2030 Podmiotów Ekonomii Społecznej (PES) i stworzenie 1250 nowych miejsc pracy w sektorze przedsiębiorczości społecznej. Zgodnie z zasadami działania tego typu instrumentów, pula środków ulokowanych we wspieranie podmiotów ekonomii społecznej będzie stopniowo wzrastać na skutek przychodów ze spłaty udzielonych pożyczek. Projekt Programu WER 2014-2020 to poszerzona kontynuacja oferty dostępnej w programie pilotażowym finansowania ekonomii społecznej, wdrożonym przez BGK jako

¹ Zob.: A. Królikowska, Finansowanie instytucji ekonomii społecznej., [w:]T. Kazimierczak, M. Rymsza, Kapitał społeczny. Ekonomia społeczna., Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2007, s. 239

część punktu 1.4 Programu Operacyjnego: Kapitał Ludzki (PO KL), w ramach dotacji przyznanych przez Unię Europejską na lata 2007-2013.

Pewne podsumowanie omówionych zagadnień stanowi poniższa tabela, która pokazuje, że podmioty ekonomii społecznej w Polsce finansowane są głównie ze środków publicznych i są od nich w jakiś sposób uzależnione. Dzieje się tak w dużej mierze także dlatego, że – w przeciwieństwie do tradycyjnych, zorientowanych na rynek instytucji finansowych – organizacje non-profit mają niewielką zdolność kredytową, nie posiadają one wymaganej historii kredytowej i odpowiedniego zabezpieczenia. Dlatego też rzadko się zdarza, by instytucje finansowe posiadały interesujące oferty dla podmiotów ekonomii społecznej (PES).

The main source of funding for the social economy organizations are as follow:

Based on public funds	43%
Based on donations and 1% of taxes	17%
Based on membership contribution	17%
Based on earned income and charges	7%
Practically no resources	11%
Based on the support of other organisations or branches	3%

Source: Polskie organizacje pozarządowe 2010, <http://civicpedia.ngo.pl/files/civicpedia.pl/public/raporty/pomaranczowka2010.pdf>

Niestety trudności w pozyskaniu zewnętrznych funduszy to wciąż jedna z głównych barier na drodze rozwoju działalności przedsiębiorstw społecznych w Polsce. To tylko pogłębia różnice pomiędzy podmiotami ekonomii społecznej w Polsce, a tymi w pozostałych państwach Unii Europejskiej. Ulepszenie dostępu do instrumentów finansowania jest kluczowe dla wzmocnienia przedsiębiorczości społecznej w Polsce, tak w 2018, jak i w kolejnych latach.

Zagadnienia do przemyślenia

- W jaki sposób podmioty ekonomii społecznej w Polsce mogą zwiększać efektywność wsparcia finansowego, które jest im oferowane?
- Jak oceniasz zbieranie funduszy przy pomocy tradycyjnej kwesty lub tzw. crowdfundingu jako część finansowej działalności przedsiębiorstwa społecznego?

2.4. Pomiar wpływu społecznego

Tak samo jak w przypadku konwencjonalnej działalności gospodarczej, w biznesie prospołecznym konieczny jest pomiar sukcesu odniesionego przez produkt/usługę, które oferuje dana firma. Podczas gdy w tradycyjnym przedsiębiorstwie osiągnięcia oceniane są na podstawie rocznego bilansu finansowego, w biznesie prospołecznym wskaźnikiem będzie wpływ społeczny, który powinien zostać zmierzony. Dlatego istotne jest, by wiedzieć, w jaki sposób to zrobić.

2.4.1 Cele dydaktyczne:

W tym rozdziale zapoznasz z pojęciem wpływu społecznego i dowiesz się, dlaczego tak ważne jest, by go mierzyć.

Dowiesz się czym jest tzw. teoria zmiany (Theory of Change).

Dowiesz się także jakich narzędzi i wskaźników używa się, by zmierzyć wpływ społeczny.

Dowiesz się dlaczego wyznaczanie tzw. "linia podstawowa" jest istotne w procesie mierzenia wpływu społecznego.

2.4.2 Definicja wpływu społecznego

Centrum ds. Wpływu Społecznego "Michigan Ross" tak definiuje to pojęcie: "Znacząca, pozytywna zmiana podejmująca istotne społeczne wyzwanie". Innymi słowy wpływ społeczny oznacza różnicę pomiędzy sytuacją sprzed i po interwencji, pozytywną zmianę. By przekonać się, czy zmiana rzeczywiście nastąpiła, należy ją zmierzyć.

Dlaczego tak ważne dla biznesu prospołecznego jest mierzenie wpływu społecznego i jakie jest ryzyko zaniechania tej czynności?

Na początek warto podkreślić, że wpływ społeczny jest tym, co powoduje, że zwykła działalność gospodarcza staje się przedsiębiorstwem społecznym. Dowód na to, że dany biznes przynosi społeczeństwu pozytywną zmianę czyni zwykłego przedsiębiorcę przedsiębiorcą społecznym. Zmierzenie wpływu społecznego jest kluczowe, by pokazać potencjalnym inwestorom i partnerom biznesowym, że zaproponowane rozwiązania dobrze funkcjonują. Istnieje spore ryzyko utraty zaufania i wiarygodności wśród beneficjentów, jeśli nie zaprezentuje się skutków swojej pracy. A w końcu najważniejszym argumentem za tym, by mierzyć wpływ społeczny, jest udowodnienie sobie i innym, że zastosowane działania przynoszą pozytywne skutki, a pożądana zmiana idzie w dobrym kierunku.

2.4.3 Teoria zmiany

Według definicji Patrici Rogers "teoria zmiany" wyjaśnia, jak rozumieć działania przynoszące serię rezultatów ostatecznie przyczyniających się do osiągnięcia zamierzonego wpływu społecznego. Może się to odbywać na każdym etapie podejmowanej interwencji – za sprawą wydarzenia, projektu, programu, polityki i strategii organizacji". (Rogers, P. (2014). Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2, UNICEF Office of Research, Florence.)

Teoria zmiany w najprostszej wersji ("Theory of Change – ToC") składa się z podstawowych elementów takich jak: działania (wdrażające daną strategię), wyniki, rezultaty i pożądaný wpływ. Wszystkie części tej teorii powinny być możliwe do oszacowania, a dla każdej z nich istnieją wskaźniki pomagające ją zmierzyć.

Teoria zmiany to narzędzie do tworzenia strategii wpływu społecznego, a także punkt odniesienia do podjęcia komunikacji.

Warto przedyskutować poszczególne elementy teorii zmiany i przyrzeć się jej z większą uwagą.

2.4.4. Działania, wyniki i ich wskaźniki

By móc zastosować teorię zmiany w swojej organizacji, warto wpierw zapoznać się z definicjami pojęć: działania, rezultaty ("outputs") i oddziaływanie ("outcomes") oraz różnicami między nimi.

Podczas gdy jasne jest, czym jest działanie, czasami trudno wychwycić różnicę pomiędzy rezultatem a oddziaływaniem.

Pośrednie skutki programu/polityki danej działalności bądź bezpośrednie korzyści to tzw. rezultat ("output"). Może to być na przykład liczba lekcji pływania, w których brało się udział. Zmierzenie rezultatu pozwala pokazać pośredni wpływ na grupę docelową, ale niekoniecznie daje pełny obraz tego, na ile pożądaný wpływ społeczny rzeczywiście został wywarzony. Z kolei oddziaływanie ("outcome") to krótko – i średnioterminowy skutek programu lub zastosowanej strategii, który jest na przykład zmiana umiejętności pływackich u dzieci uczestniczących w zajęciach. Dlatego też bezpieczniej jest uznać, iż to właśnie oddziaływanie jest tym pozytywnym, pożądanym efektem podjętego wyzwania społecznego. Warto przyjrzeć się szczegółowo temu pojęciu.

Oddziaływanie może przyjmować różne kształty i formy, ale zawsze oznacza jakieś zmiany, korzyści, lekcje lub inne skutki wynikające z działań interwencyjnych podjętych przez daną organizację. Niektóre przykłady oddziaływania:

Wzrost liczby tworzyw sztucznych poddanych recyklingowi
Rozwój wiedzy o skutkach wirusa HIV
Zmniejszenie stygmatyzacji społecznej osób z autyzmem
Rozwój inteligencji emocjonalnej (EQ)

Jednak właściwie niemożliwe jest, by zmierzyć oddziaływanie bez ustalenia odpowiednich wskaźników.

2.4.5 Wskaźniki

Każde oddziaływanie można zmierzyć i uczynić policzalnym. By to zrobić należy ustalić właściwy wskaźnik oddziaływania. W przykładzie z podrozdziału 2.5.4 dotyczącym inteligencji emocjonalnej można zmierzyć jej poziom przed i po treningu, by zobaczyć czy nastąpiła poprawa. W tym wypadku uzyskany wynik będzie wskaźnikiem oddziaływania. Wskaźniki można więc zdefiniować jako miary, które obiektywnie pokazują w jakim stopniu został osiągnięty pożądaný skutek.

Przykłady wskaźników oddziaływania:

Oddziaływanie: Podniesienie poziomu świadomości społeczeństwa na temat tego, jak ważny jest recykling tworzyw sztucznych

Wskaźnik: Liczba butelek plastikowych poddanych recyklingowi przypadająca na gospodarstwo domowe w okresie trzech miesięcy trwania programu.

Oddziaływanie: Podniesiona wytrzymałość.

Wskaźnik: Liczba metrów, jakie dana osoba jest w stanie przepłynąć po trzech miesiącach zajęć na basenie.

Jak ustalić właściwy wskaźnik oddziaływania?

Wskaźniki oddziaływania to miary, które opisują, jak skutecznie dane cele są osiągnięte. Jak mówi definicja zawarta w "LEAP Framework, Developing Outcome Indicators", wskaźniki pozwalają ocenić, czy dokonywane zmiany idą w zaplanowanym kierunku.

Bardzo dobry wskaźnik powinien być konkretny, możliwy do zaobserwowania i mieć mierzalną cechę wskazującą zmianę, by móc przedstawić zamierzone rezultaty. Przykłady dobrze dobranych wskaźników poniżej:

Liczba rodzin biorących udział w programie zapomogowym po roku od jego wdrożenia
Liczba nieletnich matek biorących udział w kursie karmienia niemowląt po trzech miesiącach od rozpoczęcia programu
Poziom dostawy krwi w szpitalach mierzony co 6 miesięcy
Liczba butelek plastikowych poddanych recyklingowi po roku od rozpoczęcia programu

Dobry wskaźnik nie powinien pozostawiać pola do interpretacji, musi posługiwać się miarą łatwą do obliczenia (np. procenty), powinien być realny do osiągnięcia i istotny dla osób zainteresowanych projektem oraz musi określać czas, w jakim dokonywany jest dany pomiar.

Linia podstawowa (“Baseline”)

Bez znajomości stanu z przeszłości, niemożliwe staje się zidentyfikowanie, czy dana interwencja była skuteczna. Dlatego zawsze powinno się ustalić tzw. linię podstawową. Jak inaczej przekonać się, że rezultaty nie są fałszywe? Wyznaczenie linii podstawowej pozwala obrać punkt odniesienia, na podstawie którego można ocenić skutki danego działania. Linia podstawowa powinna stanowić początek, coś do czego można wracać w trakcie szacowania postępów, musi być też konkretna, mierzalna i uzasadniona. Przykłady:

Ilość tworzywa sztucznego poddanego recyklingowi przed rozpoczęciem programu

Wcześniejszy poziom wiedzy o następstwach wirusa HIV

Obecny poziom stygmatyzacji osób z autyzmem

Poziom inteligencji emocjonalnej (EQ) jeszcze przed wdrożeniem programu

Punkt odniesienia

Nawet, jeśli przedsiębiorca upewni się, że prawidłowo zmierzył oddziaływanie – za pomocą dobrego wskaźnika i przy wzięciu pod uwagę linii podstawowej, zawsze istnieje szansa, że pojawią się pewne wątpliwości dotyczące tego, czy dana interwencja rzeczywiście wywarła wpływ na społeczeństwo. Na przykład skąd wiadomo, że to przedsiębiorcy społeczni są odpowiedzialni za zredukowanie zanieczyszczeń wód? Być może doszłoby do tego także bez ich interwencji, choćby za sprawą intensywnych opadów deszczu w danym okresie, które sprawiłyby, że zanieczyszczona woda została zastąpiona nową? By móc właściwie przypisać skutki danej interwencji, należy zastosować tzw. grupę kontrolną (“control group”) lub “obszar kontrolny” (“control area”). I tak, by udowodnić, że oczyszczenie wód nastąpiło za sprawą konkretnego działania, trzeba by zmierzyć podobne źródło wody w tej samej lokalizacji (jezioro w pobliżu, tą samą rzekę w innym punkcie etc.).

Zagadnienia do przemyślenia

Jak – jako początkujący lub już działający przedsiębiorca społeczny – zamierzasz wykorzystać/wykorzystujesz teorię zmiany jako codzienne narzędzie do mierzenia wpływu społecznego?

Sprawdź, czy zastosowane przez ciebie wskaźniki są konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i osadzone w czasie.

Spróbuj znaleźć przedsiębiorstwo społeczne w twoim kraju i sprawdź czy mierzy ono wpływ społeczny we właściwy sposób.

Odnosniki do materiałów dodatkowych

“LEAP Framework Developing Outcome Indicators”

<http://www.scdc.org.uk/media/resources/what-we-do/leap/Developing%20indicators.pdf>

Rogers, P. (2014). Theory of Change, Methodological Briefs: Impact Evaluation 2, UNICEF Office of Research, Florence.

http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf

Definicja wpływ społeczny:

<http://socialimpact.umich.edu/about/what-is-social-impact/>

“A practical Guide to Measuring and Managing Impact” from the “European Venture Philanthropy Association”

http://www.oltreventure.com/wpcontent/uploads/2015/05/EVPA_A_Practical_Guide_to_Measuring_and_Managing_Impact_final.pdf

OECD: definicja wskaźnika

<https://www.oecd.org/dac/2754804.pdf>

Przewodnik: Jak zmierzyć wpływ społeczny?

<http://www.learningandwork.org.uk/wp-content/uploads/2017/01/A-guide-to-Measuring-Social-Impact-v2.pdf>

Zdjęcia:

http://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Evaluierung/Theory_of_Change/UNICEF_Theory_of_change.pdf

Polska

Link to pdf-material of Jaan Aps: "Socialinio poveikio vertinimas. Metodinė medžiaga"

<https://l.facebook.com/l.php?u=http%3A%2F%2Fhubvilnius.lt%2Fwp-content%2Fuploads%2F2016%2F04%2Fsocialinio-poveikio-vertinimas.pdf&h=ATPgXu5jTGofmLhOJSFFUaudGapNmb0Xc3n6riV-F4NZvOdM4hxp8iD6AVk-zVhIQFFWVjetCrDu5uV1BgnukNY5hSzHSbQtgYmYk1YSRQlINyFgN3Y>

Łotwa

Link do materiałów o Jaanie Apsie, tekst w formacie PDF:

<http://hubvilnius.lt/wp-content/uploads/2016/04/socialinio-poveikio-vertinimas.pdf>

Rosja

Skutki inwestowania (książka)

<https://www.ozon.ru/context/detail/id/140241997/>

2.5. Marketing, komunikacja i technologie

Poniższy rozdział traktuje o roli, jaką odgrywają w przedsiębiorstwie społecznym marketing, komunikacja i nowe technologie. Zostaną w nim zaprezentowane narzędzia do komunikacji, w tym także kanały w mediach społecznościowych, wykorzystywane do budowania zespołu w firmie i tworzenia projektów.

Cele dydaktyczne

- Zostaniesz zapoznany z pojęciem marketingu i komunikacji.
- Dowiesz się, czym jest model doświadczenia klienta.
- Zapoznasz się z wykorzystaniem mediów społecznościowych na potrzeby marketingu i zarządzania w przedsiębiorstwie społecznym.

2.5.1 Czym jest marketing?

Mark DiCristina, dyrektor ds. marketingu w firmie MailChimp mawia: “Wszystko jest marketingiem”. Z definicji marketing to proces odkrywania, kreowania i dostarczania wartości satysfakcjonującej grupę docelową i pomagającej generować zyski. Najogólniej marketing wiąże się z następującymi działaniami:

- Rozpoznanie potrzeb i życzeń klienta;
- Przeanalizowanie (zbadanie) rozmiaru rynku, grup konsumentów i potencjalnego zysku;
- Stworzenie unikatowej wartości produktu i wyszczególnienie jego cech;
- Projektowanie doświadczeń użytkowników;
- Stworzenie i dostarczenie przekazu do konsumentów (promocja, opakowanie);
- Komunikacja publiczna (z klientami, organami władzy, obywatelami etc.) zawierająca “feedback” i współtworzona).

2.5.2. Kompozycja marketingowa (“Marketing mix”)

Kompozycja marketingowa to zespół instrumentów marketingowych, których przedsiębiorca używa, by dostarczyć produkt/usługę o określonej wartości do klientów i tym samym sfinalizować transakcję. Chodzi o wprowadzenie odpowiedniego produktu na rynek we właściwym czasie i w dobrej cenie. By odnieść sukces przedsiębiorca musi zrozumieć klienta i każdy aspekt modelu biznesowego.

Kompozycja marketingowa jest dwuwymiarowa: zorientowana na klienta i na firmę:

Firma	Klient
Produkt	Wartość dla klienta
Cena	Koszt
Miejsce/dystrybucja	Wygoda nabycia i doświadczenie klienta
Promocja	Komunikacja z rynkiem
Personel	Ludzie



Produkt i wartość dla klienta zostały już omówione w poprzednich rozdziałach. Czym są zatem pozostałe elementy kompozycji marketingowej?

Cena/Koszt (“Price/Cost”). Z jednej strony cena determinuje zyski firmy i decyduje o jej przetrwaniu: Pokrywa koszty i generuje dochody. Z drugiej strony cena wskazuje klientowi, czego może on oczekiwać od danego produktu w porównaniu z konkurencyjnymi towarami na rynku. Regulacja ceny produktu ma ogromny wpływ na całą strategię marketingową, jak również na sprzedaż i popyt na dany produkt.

Ale cena to nie tylko koszt ponoszony przy nabywaniu produktu. To też koszty utrzymania, utylizacji i transportu, które razem z ceną tworzą koszty własności produktu. Niskie koszty mogą być konkurencyjną zaletą nawet w przypadku produktów o wyższej cenie.

Dystrybucja/Doświadczenie klienta (“Place/Experience”). Potencjalni klienci muszą mieć dostęp do produktu. Dystrybucja towaru od producenta do klienta jest częścią usług związanych z produktem. Tak naprawdę jest to jedna z jego cech. Nie ma znaczenia, kto zajmuje się rozprowadzaniem towaru – producent czy sprzedawca – klient postrzega to jako całe doświadczenie interakcji z firmą. Dziś dotyczy to zarówno sklepów tradycyjnych, jak i internetowych, usług płatniczych, obsługi klienta etc. Produkty coraz częściej upodabniają się do siebie zarówno pod względem konkretnych cech, jak i wyglądu, dlatego to doświadczenie użytkownika tworzy dziś emocjonalną relację pomiędzy marką a klientem.

Promocja/Komunikacja z rynkiem (“Promotion/Communication”). Promocja składa się z różnych elementów takich jak: organizacja sprzedaży, komunikacja z rynkiem (nieodpłatna), reklama (za wynagrodzeniem) i promocja handlowa. Komunikację rozumie się jako bardziej praktyczną współpracę i dopuszczenie do głosu klienta – możliwość podjęcia dialogu, reakcję zwrotną i współdziałanie. Media społecznościowe tworzą platformę do wymiany informacji i pozwalają wyeliminować dystans pomiędzy producentem a użytkownikiem.

Budowanie relacji z klientem (“public relations”) i komunikacja stały się dla przedsiębiorców społecznych kluczowym elementem kompozycji marketingowej. Z ograniczonymi przychodami, ale ogromnym wpływem społecznym, przedsiębiorcy budują pozytywną reputację i otrzymują wsparcie od konkretnych społeczności. W efekcie poprzez przekazywanie opinii (jak również “polubienia”, udostępnianie postów, udział w wystawach, seminariach i wydarzeniach) firmy rozpowszechniają informacje o sobie.

Personel/Ludzie (“Personnel/People”). Nawet w przypadku sprzedaży internetowej kontakt z klientem jest wciąż istotny. Menadżerowie ds. sprzedaży, konsultanci, kasjerzy, osoby zarządzające, copywriterzy – wszyscy ci ludzie są ważni w procesie świadczenia usług i tworzenia doświadczenia klienta. Pracownicy obsługi klienta porozumiewają się bezpośrednio z klientem, podczas gdy personel zaplecza dostarcza produkt i przestrzeń oraz inne zasoby niewidoczne dla klienta.

Usługi są częścią korporacyjnej kultury firmy. Dlatego o wiele trudniej jest powielić usługi niż produkt – kultura w przeciwieństwie do technologii zmienia się bardzo wolno. Firmy potrzebują ludzi wierzących w produkt, którzy będą dbać o klientów. To jest wewnętrzna przewaga nad konkurencją, która może wpływać na pozycję firmy na rynku.

2.5.3 Budowanie marki

Marka to wizerunek, wspomnienia, skojarzenia, za sprawą których klient identyfikuje produkt. Przedsiębiorca tworzy platformę marki, zawierającą pozycję marki, wartości jaką z sobą niesie, przekaz oraz tożsamość.

Marka to obietnica złożona klientom. Mówi, czego mogą oni oczekiwać od produktów i usług oraz co odróżnia daną firmę od konkurencji. Marka wyjaśnia, czym jest dane przedsiębiorstwo, do czego zmierza i jak ludzie je postrzegają.

Klienci mogą uwierzyć w to, że przedsiębiorstwo społeczne ma na celu nie tylko osiągnięcie finansowych zysków, ale też uczynienie świata lepszym. To pomoże im zdecydować się na podjęcia działania na korzyść firmy. Jest to przykład strategii budowania marki opierającej się na motywie, która rozwija proste doświadczenie transakcji (ludzie kupują produkt lub usługę, bo ich potrzebują) w doświadczenie relacji (ludzie kupują produkt, ponieważ wierzą w wyższy cel, który za nim stoi).

Zdefiniowanie marki wymaga zrozumienia, na czym polega dana działalność:

- Jaka jest misja firmy?
- Jakie korzyści i cechy stoją za danym produktem/świadczonymi usługami?
- Co klienci myślą o danej firmie?
- Jakie cechy produktu chce się uczynić tymi, które klienci będą kojarzyć z daną firmą?

By zbudować markę firmy należy:

- Stworzyć logo i rozpowszechnić je.
- Zapisać przekaz marki.
- Włączyć markę w każdy proces i punkt newralgiczny firmy.
- Stworzyć szablony i standardy dla materiałów marketingowych.

Budowanie marki to kształtowanie jej percepcji i tworzenie narracji. Jeśli zrobi się to właściwie, marka stanie się spoiwem łączącym strategię biznesową firmy z jej nadrzędnym celem i doświadczeniami klientów.

Marka pozwala się skoncentrować na wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji firmy, na zaangażowaniu klientów i pracowników oraz pomaga zbudować firmę, z którą każdy chce współpracować.

2.5.4. Doświadczenie klienta

“Harvard Business Review” definiuje doświadczenie klienta jako “zsumowaną całość tego, na ile i w jaki sposób klienci angażują się w firmę i markę”. Firma wchodzi w interakcje z klientami poprzez produkty, reklamę, obsługę klienta – i za każdym razem dostarcza im nowych wrażeń. Media społecznościowe umożliwiają klientom dzielenie się bezpośrednio z telefonu komórkowego swoimi doświadczeniami, jakie zdobyli w kontakcie z daną marką.

Tworzenie pozytywnego doświadczenia klienta opiera się na empatii w stosunku do niego. Ważne jest, by wziąć pod uwagę czas, sytuację i cele użytkownika w momencie zapotrzebowania na dany produkt/usługę. Istotne jest, że usługi są współtworzone przez producentów i użytkowników, i bardziej chodzi tu o budowanie relacji między nimi niż o samą produkcję. By zanalizować doświadczenie klienta, twórcy i przedsiębiorcy korzystają z narzędzia zwanego procesem “podróży klienta”, zawierającego:

1. Stworzenie mapy wszystkich newralgicznych punktów – miejsc, ludzi, sytuacji, w których klient wchodzi w interakcję z firmą, jej działaniami marketingowymi i produktem.
2. Identyfikację najważniejszych obszarów.
3. Zaprojektowanie doświadczenia użytkownika w każdym istotnym obszarze takim jak: oczekiwania klientów, emocje, poświęcony czas, działania podejmowane przez klienta, pracowników obsługi klienta oraz pracowników zaplecza firmy (narzędzie planowania usług – “service blueprint tool”).
4. Stworzenie prototypu, testowanie, dostarczenie, ulepszenie.

Poniżej wizualna reprezentacja “podróży klienta” w postaci tzw. schematu usług (“service blueprint”).

Service Blueprint



2.5.5 Media społecznościowe służące zewnętrznej i wewnętrznej komunikacji firmy

Media społecznościowe to środek komunikacji umożliwiający ludziom, markom i firmom wchodzić w interakcje z grupami docelowymi w wartościowy, osobisty i użyteczny sposób. To wciąż niskobudżetowe narzędzie komunikowania z wysoką liczbą użytkowników. Przedsiębiorcy społeczni prowadzą blogi oraz profile na Facebooku, by przykuć uwagę do danego problemu i jednocześnie, by opowiedzieć o podejmowanych działaniach. Im więcej rozmów, im większa widoczność, tym więcej sposobów na uświadomienie i zachęcenie zainteresowanych do zmiany, a także na zebranie pieniędzy i podniesienie sprzedaży.

DNA mediów społecznościowych składa się z przynajmniej 5 elementów:

1. Treść (dodawanie postów i udostępnianie ich). Dostarczanie informacji i komentarzy w czasie rzeczywistym jest bodźcem do komunikacji, podtrzymuje zainteresowanie i podnosi poziom zaangażowania.
2. Rozmowy (dyskusje, pytania, historie). Dostarczanie przekazów w sposób angażujący zainteresowanych. Media społecznościowe to nie tylko przekazywanie informacji – potrzeba

zaangażować ludzi do dialogu poprzez wywołanie emocji, obrazu, odniesienie się do ich osobowości.

3. Współpraca (współtworzenie, dyskusja, zapisywanie informacji i ich wymiana).
4. Społeczność (członkowie, grupy, znajomi, wydarzenia).
5. Kultura. W obrębie społeczności przekazuje się pewne wartości, tworzy się formalne i nieformalne zasady, tradycje a (często) umiar potrzebny, by utrzymać pokojowe relacje (życie, energię, sens) w grupie i wyeliminować zbędne informacje (spam).

Jedną z największych zalet mediów społecznościowych jest możliwość mierzenia rezultatów. Metryki mierzące działalność w mediach społecznościach ukierunkowane są na podmioty zewnętrzne (czytelników, abonentów, klientów):

- Ruch: Jak dużo osób odwiedza kanały społecznościowe danej firmy?
- Reakcja zwrotna ("feedback"): Jak wiele wkładu otrzymuje się od zewnętrznych podmiotów odnośnie danego projektu?
- "Polubienia": Ile osób kliknęło "Lubię to!"?
- Udostępnienia: Ile osób podzieliło się daną informacją ze swoimi znajomymi?

Sieci społecznościowe to spora część codziennego życia każdego z nas, teraz to także miejsce pracy. Zespoły w firmach lub organizacje mogą używać mediów społecznościowych (np. "Facebook Workplace") do planowania, wykonywania i dostarczania projektów przynajmniej na kilka sposobów:

1. Zarządzanie komunikacją – wiadomości tekstowe, głosowe i filmy, zamknięte grupy na Facebooku lub portalu LinkedIn. Zespoły zyskują elastyczność i nie muszą ponosić żadnych kosztów, jeśli ich komunikacja odbywa się za pomocą tej samej platformy (zewnętrznej do komunikacji z klientami i partnerami oraz wewnętrznej).
2. Uaktualnianie projektów – udostępnianie informacji na temat postępów prac nad danym projektem, porządków posiedzeń, wewnętrznych raportów etc.
3. Zarządzanie wiedzą – dostarczanie raportów, "białych ksiąg", studiów przypadków, zakładki etc. Media społecznościowe umożliwiają każdemu zaangażowanie się w tworzenie, przetwarzanie i zdobywanie wiedzy, a tym samym pozwalają zaadoptować nową wiedzę do prac w ramach podejmowanych projektów.
4. Budowanie zespołu – zaangażowanie członków zespołu do dyskusji grupowych, prezentacja nowych pracowników, świętowanie wydarzeń i zdjęcia grupowe. Zarówno dla grup wirtualnych, jak i rzeczywistych media społecznościowe stają się kluczowym narzędziem do utrzymania wspólnej wizji.

Zastanów się nad następującymi pytaniami i wybierz odpowiednią platformę dla twojego zespołu:

- Jaką wrażliwością charakteryzuje się treść, którą chcesz się podzielić? Jest publiczna, prywatna czy tajna? Na przykład: niektóre kanały aplikacji Telegram gwarantują większe bezpieczeństwo.
- Czy jest to komunikowanie jedno- czy dwukierunkowo? Facebook czy LinkedIn są dobre do prowadzenia rozmów, kanały Telegramu to z kolei łatwiejsza droga do publikowania postów niewymagających komentarza.
- Czy dysponujesz odpowiednim budżetem do prowadzenia działalności w mediach społecznościowych? Niektóre platformy wymagają płacenia za dodatkowe opcje.
- Jakich platform używają członkowie twojego zespołu? Czy chcą korzystać z kolejnej? Jak przenieść kontakty i informacje na nową platformę? Z której z nich korzystają klienci?

- Czy to komunikowanie prywatne czy biznesowe? Czy członkowie dodają posty, używając kont osobistych (i utrzymują tę komunikację bardziej prywatną) czy istnieją przeznaczone do tego specjalne konta pracownicze?

Wskaźniki przydatne do mierzenia się z wewnętrznymi narzędziami marketingu społecznościowego:

- **Osiągnięcie:** Całkowita liczba osób, które zalogowały się i używają narzędzi firmy w mediach społecznościowych.
- **Zaangażowanie:** Mierzenie faktycznego uczestnictwa; liczba komentarzy, czas spędzony na czytaniu stron, wkład przeliczony na użytkownika.
- **Doświadczenie:** Czy projekt ten pozwolił zdobyć doświadczenie poszukiwane w nowym sposobie komunikacji?

Zagadnienia do przemyślenia

- Jak oceniasz rolę social media w budowaniu marki produktów i usług prospołecznych?
- Czy social media są skutecznym elementem kampanii reklamowych dla produktów ekonomii społecznej?
- Czy znasz jakiś przykład udanych kampanii tego typu?

Polecane do przeczytania:

1. Budowanie marki przedsiębiorstwa: <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf>
2. Przewodnik na temat doświadczenia klienta stworzony przez marketingowców: <https://www.fullstory.com/resources/marketers-customer-experience-guide/>
3. Przewodnik dla przedsiębiorstwa na temat doświadczenia klienta: <https://www.visioncritical.com/wp-content/uploads/2016/05/Enterprise-guide-to-customer-experience.pdf>
4. Jak skutecznie wykorzystywać media społecznościowe w pracy nad projektami? <https://www.pmi.org/learning/library/use-social-media-on-project-successfully-9920>

2.6. Budowanie zespołu i zarządzanie nim w przedsiębiorstwach społecznych

Cele dydaktyczne

- W tym rozdziale dowiesz się na czym polega budowanie zespołu i kierowanie nim w przedsiębiorstwach społecznych
- Zapoznasz się z zestawem kluczowych umiejętności niezbędnych do kierowania przedsiębiorstwem społecznym;
- Dowiesz się, dlaczego budowanie zespołu w przedsiębiorstwie społecznym jest ważne.

2.6.1 Przywództwo

Kierowanie przedsiębiorstwem społecznym różni się w niektórych aspektach od tego w tradycyjnych firmach, ponieważ przedsiębiorstwa społeczne często mierzą się z wyzwaniami bez formalnego przygotowania w dziedzinie prowadzenia biznesu. Ale największą wartością jest pasja, która kieruje przedsiębiorcami społecznymi w rozwiązywaniu problemów społecznych i włączaniu ich do swojej działalności. Przedsiębiorcy społeczni powinni być z natury zaangażowani w czynienie świata lepszym i poprawianie jakości życia innych.

Główną idea kierownictwa jest włączenie najlepszych ludzi do swojego zespołu, by mogli się oni podzielić tym, co mają do zaoferowania. Ale prowadzenie udanej działalności prospołecznej to nie tylko postępowanie zgodnie z zasadami etyki, integracja (działania powinny potwierdzać dane wcześniej słowo!), ale też wiedza, empatia i pasja.

Dobry przedsiębiorca społeczny musi też być świadomy dostosowania celów rynkowych z zadaniami społecznymi, a to nie łatwe wyzwanie. Przedsiębiorców społecznych cechują wysokie umiejętności interpersonalne i silna motywacja, ale często brakuje im wykształcenia ekonomicznego. Równie ważne jest więc nabycie umiejętności w dziedzinie prowadzenia działalności gospodarczej, by odniosła ona jak największe korzyści i by móc część z nich zainwestować w rozwiązywanie problemów społecznych.

Według ankiety przeprowadzonej przez "Schwab Social Entrepreneurs"², przedsiębiorcy społeczni powinni nabyć następujące umiejętności:

- A. Budowanie zespołu zarządzającego
- B. Wyznaczanie obowiązków i udzielanie pełnomocnictwa
- C. Utrzymywanie równowagi i integracja
- D. Rozwój osobisty i zawodowy

2.6.2. Budowanie zespołu zarządzającego

W przedsiębiorstwie społecznym powinno się zatrudniać ludzi, których sposób rozumienia misji danej działalności pokrywa się z naszym. Dotyczy to każdego poziomu w firmie, nie tylko kadry zarządzającej, również na pozostałych etapach należy szukać odpowiednich ludzi, którzy rozumieją cel przedsiębiorstwa i podzielają pogląd na wpływ społeczny, jaki reprezentuje firma. Ważne, by otaczać się ludźmi o podobnym sposobie patrzenia na świat. Choć nie oznacza to oczywiście, że pracownicy mają być tacy sami jak właściciel – warto poszukać ludzi posiadających różnorakie umiejętności, co może stanowić wielką zaletę przedsiębiorstwa. By zapewnić sobie w zespole ludzi

² Heinecke, Andreas, Kloibhofer, Magdalena and Krzeminska, Anna (2014) *Leadership in social enterprise: how to manage yourself and the team*.

http://www.schwabfound.org/sites/default/files/file_uploads/leadership_in_social_enterprise_2014.pdf

wykwalifikowanych i pełnych pasji, należy najpierw zdefiniować istotne dla działalności wartości – to, co najważniejsze w danym przedsiębiorstwie społecznym. Warto też pamiętać, że najbardziej wydajne zespoły osób, to te, które cechuje wzajemne zaufanie, szczerza komunikacja i po prostu sympatia wobec siebie nawzajem. Dobrze jest poświęcić odpowiednio dużo czasu, by poznać swoich przyszłych współpracowników; to zaprocentuje na kolejne lata. I – tak jak w każdym innym przedsiębiorstwie – lider musi inspirować, przewodzić i stymulować rozwój pracowników, by odnieść sukces.

2.6.3. Wyznaczanie obowiązków i udzielanie pełnomocnictwa

Wiele osób twierdzi, że w przedsiębiorstwie społecznym udzielanie swojego pełnomocnictwa jest trudniejsze niż delegowanie zadań. To nie łatwe wyzwanie – prosić o pomoc i tracić tym samym kontrolę nad pewnymi aspektami w firmie. Ale powszechnie wiadomo, że wysokie umiejętności przywódcze polegają też na dzieleniu się nimi. Kiedy jest się za bardzo skupionym na indywidualnej pracy, można wiele stracić. Korzyści przynosi przekazywanie swojej wiedzy i kompetencji i włączanie procesu uczenia się w codzienną pracę. Przedsiębiorca społeczny powinien rozejrzeć się wokół i znaleźć odpowiedniego kandydata do podążania za nim. Dobrze jest zacząć w tym wypadku od wyznaczenia obowiązków.

Podejmowanie decyzji obejmuje całą gamę etapów takich jak:

- zrozumienie problemu i zebranie informacji na jego temat
- opracowanie możliwych rozwiązań i działań
- podjęcie ostatecznej decyzji i wzięcie za nią odpowiedzialności

Warto pamiętać, że mniejsze obciążenie pracą lidera pozwala skupić się na innych istotnych zadaniach. Im bardziej interesujące obowiązki przekaże on swojemu zespołowi, z tym większym zaangażowaniem i motywacją zostaną one wykonane. To przynosi w ostatecznym rozrachunku korzyści dla wszystkich stron.

2.6.4. Utrzymywanie równowagi i integracja

Będąc przedsiębiorcą społecznym, nieustannie godzi się sprzeczne wymagania – z jednej strony trzeba podążać drogą tradycyjnego przedsiębiorcy – prowadzić działalność, wypełniać księgi rachunkowe i osiągać zyski, z drugiej strony – nie można zapominać o wizji zmiany społecznej i trzeba stale odwoływać się do większego celu, jaki przyświeca firmie. Przedsiębiorca społeczny często musi poświęcać czas na pomoc innym, promowanie swoich idei, uczestnictwo w spotkaniach i konferencjach. Wraz z rozwojem firmy, niemożliwe staje się robienie wszystkiego samemu – prowadzi to do wyczerpania, pozbawia motywacji i szansy na znalezienie potencjalnych partnerów. Lepiej podzielić się obowiązkami, pozwolić innym na podjęcie ryzyka i tym samym dać im poczucie, że są ważną częścią zespołu.

W prowadzeniu i zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym, należy też pamiętać, że istnieją powiązania pomiędzy prowadzeniem działalności, a zasadami etycznymi i rozwiązywaniem problemów społecznych – nie można skupiać się tylko na jednym obszarze, zapominając o innych. Warto zintegrować i zmierzyć się ze wszystkimi perspektywami, nawet jeśli na początku wydają się one niezwiązane z naszą działalnością. Ostatecznie biznes musi funkcjonować! By to się udało, trzeba połączyć mentalność przedsiębiorcy z postawą zorientowaną społecznie. Przedsiębiorcy społeczni muszą wykazać się innowacyjnością, konkurencyjnością, ambicją i rewolucyjnością w działaniu – to wszystko jest wymagane, by dostarczać odpowiedzialne społecznie dobra i usługi.

2.6.5. Rozwój osobisty i zawodowy

Bycie dobrym liderem polega na samorozwoju. Na szczęście większość kadry zarządzającej w przedsiębiorstwach społecznych traktuje rozwój swoich umiejętności przywódczych jako kluczowe wyzwanie. Pracownicy nie obawiają się inwestować w siebie i szukają okazji, by się uczyć i poszerzać

swoje horyzonty. Jak zostało wcześniej wspomniane – oprócz pasji do rozwiązywania problemów społecznych i modelu skierowanego na zmianę społeczną, potrzebna jest też predyspozycja do prowadzenia biznesu (tzw. “żyłka do interesu”). Kluczowe umiejętności od strony biznesowej to m.in:

- Opracowanie strategii wyjścia
- Planowanie na wypadek sytuacji awaryjnych
- Zarządzanie ryzykiem
- Stworzenie budżetu zróżnicowanego pod względem źródeł – zawierającego inwestycje społeczne
- Marketing, także w mediach społecznościowych
- Badanie rynku
- Myślenie strategiczne

W ramach podsumowania warto dodać, że kwintesencją przedsiębiorstwa społecznego jest pasja w rozwiązywaniu problemów społecznych, ale też wykorzystywanie dobrych pomysłów służących zrównoważonemu rozwojowi firmy. Należy przeznaczyć odpowiednio dużo czasu na inwestycję w kadrę zarządzającą, co przyniesie korzyści zarówno zespołowi, jak i całemu przedsiębiorstwu.

Zagadnienia do przemyślenia:

- Jakie są kluczowe postawy i umiejętności, które pomagają przedsiębiorcy społecznemu osiągnąć sukces?
- Które kompetencje są twoim zdaniem ważniejsze – społeczne czy biznesowe takie jak: umiejętność planowania projektów, wiedza z zakresu finansów i operacji, podejmowanie ryzyka etc.?

Zagadnienia do przemyślenia:

Rosja:

Objaśnienie modelu “Team canvas”:

<https://www.slideshare.net/explanent/russian-team-canvas-on-culture-and-teams>

2.7. Sieć, partnerstwo i wzajemna współpraca

Cele dydaktyczne

- W tym podrozdziale zostaniesz wprowadzony w pojęcie partnerstwa i współpracy podejmowanej przez przedsiębiorców społecznych
- Dowiesz się, dlaczego współpraca jest kwestią kluczową w prowadzeniu przedsiębiorstwa społecznego.
- Zapoznasz się z podstawowymi typami i formami współpracy podejmowanej przez przedsiębiorców społecznych
- Dowiesz się, jakie szanse niesie z sobą taka współpraca, ale też jakie ryzyko wiąże się z jej podjęciem.
- Na koniec zapoznasz się z podstawowymi warunkami niezbędnymi do zawierania współpracy między przedsiębiorcami.

2.7.1 Dlaczego współpraca w ekonomii społecznej jest ważna?

Współpraca to istotny aspekt zarówno przedsiębiorstwa społecznego i ekonomii społecznej, jak również komercyjnego biznesu. Niezależnie od tego, czy celem jest wyłącznie zysk, czy dąży się raczej do osiągnięcia celów społecznych, każde przedsiębiorstwo społecznej już z definicji wymaga kooperacji z innymi ludźmi. Prowadzenie tego typu działalności opiera się na współpracy z pracownikami, klientami, dostawcami, partnerami, władzami państwowymi i lokalnymi (Urzędem Skarbowym, Zakładem Ubezpieczeń Społecznych, Agencjami Zatrudnienia Publicznego etc.) czy reprezentantami instytucji finansowych (banków). Sukces przedsiębiorstwa społecznego zależy od dobrej współpracy ze wszystkim wymienionymi podmiotami.

Przedsiębiorstwo nie może pozostawać samotną wyspą, jest ono zawsze częścią większego systemu, Przyjmuje się, że przedsiębiorstwo społeczne działa na skrzyżowaniu kilku sektorów – publicznego prywatnego i tzw. trzeciego sektora (obejmującego organizacje pozarządowe).³ Firma powinna być dobrze zintegrowana w środowisku społecznym. Z drugiej strony przedsiębiorstwo społeczne powinno dążyć do wywołania zmiany w świecie.⁴ Przedsiębiorstwo, zwłaszcza to społeczne, musi wносить nową wartość do społeczeństwa, dążyć do wyższych celów niż jedynie adaptacja w środowisku.

Podmioty ekonomii społecznej dysponują szerokimi możliwościami współpracy z innymi. Mogą z powodzeniem kooperować także z zagranicznymi firmami lub organizacjami. Przykładem tego typu współpracy jest warszawskie stowarzyszenie “Bank Drugiej Ręki”, które współdziała – między innymi – ze światowymi gigantami w dziedzinie IT takimi jak “Cisco” i “Microsoft”. Stowarzyszenie

³ J. Defourny, *From third sector to social enterprise. A European research trajectory*. [in:] “Social Enterprise and the Third Sector. Changing European Landscapes in a comparative perspective”, J. Defourny, L.Hulgård, V. Pestoff (Eds.), Routledge Taylor & Francis Group, London and New York, 2014, p. 36.

⁴ D. Bornstein, *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*, Updated edition, Oxford University Press, Inc., 2007.

współpracuje także z amerykańską organizacją non-profit "TechSoup" (wcześniej "CompuMentor") z siedzibą w San Francisco.⁵

2.7.2 Rodzaje i formy współpracy

Istnieje wiele rodzajów współpracy w biznesie. Wyróżnić można m.in. współpracę wertykalną (z dostawcami) i horyzontalną (z innymi producentami).⁶ Szczególną formą współpracy jest tzw. "koopetycja" ("coopetition"). To neologizm pochodzący z połączenia słów "kooperacja" ("cooperation") i "kompetycja" – współzawodnictwo ("competition"). Oznacza ona rodzaj współpracy pomiędzy konkurującymi ze sobą podmiotami, występujący m.in. w Dolinie Krzemowej w Stanach Zjednoczonych.⁷

Jedną z najprostszych form współpracy jest tworzenie sieci kontaktów. Tzw. "networking" oznacza rozwój, podtrzymywanie bądź wykorzystywanie relacji społecznych i biznesowych w celu wymiany informacji, zasobów lub usług.⁸ Pojęcie to odnosi się także do koncepcji sieci zawodowych rozumianych jako relacje pomiędzy osobą (lub firmą) i innymi osobami (firmami).⁹ "Networking" może występować zarówno na poziomie interpersonalnym, jak i pomiędzy organizacjami.¹⁰

Współpraca w ramach sieci kontaktów może wynikać z powiązań rodzinnych, relacji przyjacielskich lub ze współpracownikami, ale może też być konsekwencją przynależności do tzw. organizacji rekomendacji biznesowych, takich jak: Business Network International (działająca też w Polsce). Organizacje te powstają na całym świecie, by umożliwić przedsiębiorcom budowanie wzajemnych relacji. Przyjmuje się, że podstawą zaawansowanego "networkingu" pomiędzy organizacjami jest

⁵ Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, *Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej. Bank Drugiej Ręki nie lubi marnotrawstwa*, Second edition, Warsaw 2009
http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Atlas_dobrych_praktyk/atlas_dobrych_praktyk_nowe/12Atlas_Dobrych_Praktyk_BDR_ver052009.pdf [date of entry: January 9, 2018 r.]

⁶ J. Walas-Trębacz, *Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, (5), p. 147.

⁷ M. Jasieński, *Czy kooperacja sprzyja innowacyjności?* „Przegląd Organizacji” 2012, 12 (875), p. 25.

⁸ Online edition of The Encyclopedia Britannica <https://www.britannica.com/topic/networking> [date of entry: January 8, 2018 r.].

⁹ Online edition of The Encyclopedia Britannica <https://www.britannica.com/topic/networking> [date of entry: January 8, 2018 r.].

¹⁰ M. Mitręga, *Rutyny biznesowe w networkingu - wyzwania pomiarowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, 39 (4), p. 180.

tw. zdolność firmy do tworzenia sieci kontaktów (“networking capacity”). Zdolność ta pozwala wykorzystać potencjał firmy do funkcjonowania w sieci organizacji.¹¹

Partnerstwo to *dobrowolne stowarzyszenie dwóch lub więcej osób w celu zarządzania przedsiębiorstwem i dzielenia między sobą zysków i strat*.¹² Partnerstwo może występować pomiędzy dwoma lub wieloma przedsiębiorstwami, pomiędzy przedsiębiorstwem a organizacją pozarządową oraz pomiędzy administracją publiczną a prywatną działalnością (partnerstwo publiczno-prywatne). Ten ostatni rodzaj to innowacyjny sposób na współpracę pomiędzy publicznym i prywatnym sektorem.¹³

Partnerstwo jest kojarzone z tzw. “marketingiem afiliacyjnym” (“affiliate marketing”), który często oznacza początek partnerskich relacji pomiędzy przedsiębiorstwami.¹⁴ Polega na dążeniu do zwiększenia efektywności działań firmy poprzez ustanawianie partnerskich relacji nie tylko z klientami, ale też z innymi uczestnikami rynku.¹⁵ Warto zaznaczyć, że istotne korzyści z partnerstwa mogą czerpać także mikro-przedsiębiorstwa bez sformalizowanej współpracy z innymi firmami.¹⁶

2.7.3 Szanse, jakie przynosi współpraca

Współpraca z innymi ludźmi może prowadzić do synergii. To zjawisko występujące wtedy, kiedy spójna grupa jest czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych części. Czasem efekt synergii prezentowany jest symbolicznie w postaci wzoru matematycznego ($2+2=5$).¹⁷ To zabawne matematyczne działanie pokazuje, że grupa współpracujących ze sobą ludzi to znacznie więcej niż tylko ich suma.

Poprzez połączenie sił można poradzić sobie z problemami, których nie jest się w stanie rozwiązać samemu. Dzieje się tak, ponieważ ludzie posiadają różne talenty i cechy charakteru, a przy tym każdy

¹¹ M. Mitreǵa, *Zdolności sieciowe małych i średnich przedsiębiorstw a jakość relacji z klientami*, „Handel Wewnętrzny” 2011, 2, pp. 27–32.

¹² Online edition of The Encyclopedia Britannica <https://www.britannica.com/topic/partnership> [date of entry: January 8, 2018].

¹³ M. Moszoro, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze użyteczności publicznej*, Wolters Kluwer Polska, Warsaw 2010, p. 29.

¹⁴ I. Kędzierska, *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*, “Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, 24, p. 63.

¹⁵ I. Kędzierska, *Marketing partnerski jako wstęp do partnerstwa*, “Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, 24, p. 65.

¹⁶ I. Kędzierska-Bujak, *Partnerstwo przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju i konkurencyjności*, “Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, 25, p. 327.

¹⁷ I. Kędzierska-Bujak, *Partnerstwo przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju i konkurencyjności*, “Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, 25, p. 318.

ma jakieś braki kompetencyjne. Nie wszyscy znają języki obce, potrafią obsługiwać komputer czy są biegli w księgowości. Łącząc się z innymi ludźmi, podnosi się prawdopodobieństwo przewyciężenia potencjalnych problemów, które mogą zaistnieć w trakcie prowadzenia działalności.

Przedsiębiorca społeczny może zaaranżować swoje relacje z innymi podmiotami w środowisku na wiele różnych sposobów. Mówiąc najogólniej, konsekwencją wzajemnych relacji może być sytuacja, w której obie strony odnoszą korzyści ("win-win") albo taka, w której jedna strona zyskuje kosztem drugiej ("win-lose"). Oczywiście z perspektywy ekonomii społecznej strategia obustronnych korzyści jest najlepsza, ponieważ celem przedsiębiorstwa społecznego jest zapobieganie problemom społecznym. Myślenie w kategoriach "wygrany-przegrany", a więc wyobrażanie sobie relacji społecznych jako gry o sumie zerowej (a więc takiej, w której jedna osoba odnosi korzyść kosztem innej) jest krytykowane przez psychologów. Ten typ myślenia kojarzony jest z cynizmem.¹⁸

Zdolność ludzi do współpracy i otwartość na innych jest opisywana przez badaczy jako kapitał społeczny. To niematerialna forma kapitału, która może wpływać na dobrobyt całej społeczności.¹⁹ Może być on postrzegany jako wartościowy – choć niematerialny – zasób. Kapitał społeczny osoby to jej relacje z innymi ludźmi, rodziną, przyjaciółmi czy sąsiadami. Dzięki międzyludzkiemu zaufaniu i współpracy osiąga się więcej korzyści zarówno w obszarze ekonomicznym, jak i społecznym.²⁰

Otwarcie się na ludzi jest kluczowe, zwłaszcza w przypadku działalności marketingowej, ponieważ polega ona za zaprezentowaniu siebie i swojego przedsiębiorstwa możliwie jak największej liczbie osób (potencjalnych klientów). Wiele mikro-przedsiębiorstw w Polsce ma opory przed prowadzeniem działalności marketingowej. Działania te są zawsze rozległe, a nawet odrobinę nachalne. Wymagają wyjścia do ludzi i zaprezentowania im swojej oferty. Wydrukowane banery bądź ulotki podpisane nazwiskiem przedsiębiorcy, stworzenie strony internetowej, chwalenie własnych usług lub inne aktywności mogą być krępujące dla osób, które dopiero rozpoczynają swoją przygodę z biznesem. Niemniej marketing jest kluczowy dla przetrwania i rozwoju firmy.

Podobne opory mogą się pojawić u początkujących pracowników organizacji pozarządowych prowadzących zbiórki pieniędzy. Gromadzenie funduszy opiera się na pozyskiwaniu finansowych lub materialnych datków poprzez proszenie o wsparcie osób indywidualnych, firmy, organizacje charytatywne albo instytucje publiczne.²¹ Tzw. fundraising wymaga ogromnej otwartości na ludzi, ponieważ fundraiser (osoba odpowiedzialna za zbieranie pieniędzy dla organizacji) musi przekonać obce osoby do wsparcia konkretnego projektu społecznego. Wydrukowanie banerów czy ulotek nie wystarczy, konieczny jest bezpośredni kontakt i rozmowa z potencjalnym darczyńcą. Musi on zaufać osobie, której ma przekazać ciężko zarobione pieniądze. Zbliżoną do fundraisingu formą

¹⁸ J. Różycka-Tran, P. Boski, & B. Wojciszke, *Belief in a Zero-Sum Game as a Social Axiom. A 37-Nation Study*, "Journal of Cross-Cultural Psychology", 46(4), 2015.

¹⁹ J. F. Helliwell, & R. D. Putnam, *Economic growth and social capital in Italy*, "Eastern Economic Journal" 1995, 21(3), pp. 295-307.

²⁰ R. Putnam, *Social capital: Measurement and consequences*, "Canadian Journal of Policy Research" 2001, 2(1), pp. 41-51.

²¹ E. Prymon-Ryś, *Relacje interpersonalne jako podstawa fundraisingu organizacji non-profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2016, 2, p. 399.

gromadzenia środków jest tzw. crowdfunding. To nowoczesna forma finansowania projektów społecznych, biznesowych i kulturowych polegająca na organizowaniu zbiórki pieniężnej w sieci, podczas której duża grupa zainteresowanych osób wpłaca na rzecz projektu zazwyczaj niewielkie, jednorazowe kwoty (tzw. *micro-payments*).²² Ten typ finansowania jest możliwy dzięki Internetowi, który jest powszechnie dostępny i pozwala łatwo przekazać informację o danym przedsiębiorstwie ogromnej liczbie osób. Ludzie zainteresowani projektem spontanicznie tworzą wspólnotę skupioną wokół niego.²³ W Polsce działają następujące strony zajmujące się zbiórką pieniędzy w sieci: beesfund.com, sharedprojekt.pl, wspólnicy.pl, crowdangels.pl, polakpotrafi.pl, megatotal.pl, wspieramkulture.pl, ideowi.pl, wspieram.to.²⁴ Zarówno fundraising, jak i crowdfunding mogą stanowić wsparcie dla przedsiębiorców społecznych i osób zaangażowanych w ekonomię społeczną.

2.7.4 Zagrożenia związane z podejmowaniem współpracy

Podejmowanie współpracy zawsze wiąże się z pewnym ryzykiem. Nie ma pewności, co do tego, czy partner biznesowy nie okaże się oszustem. Niemniej brak współpracy z innymi skazuje przedsiębiorstwo społeczne na niepowodzenie. Osoba prowadząca tego typu działalność musi otworzyć się drugiego człowieka, ale jednocześnie nie może być naiwna.

Współpraca z ludźmi to wielkie wyzwanie, często niedoceniane i lekceważone. Wielu osobom wydaje się, że kooperacja jest czymś prostym i nie ma potrzeby uczenia się jej. W rzeczywistości polskie szkoły i uniwersytety nie uczą młodych ludzi pracy w grupie, wspólnego dążenia do wyznaczonych celów, negocjacji i dyskusji w kwestiach problematycznych. Dlatego sytuacja często wygląda tak, że deklaracjom zażyłej współpracy towarzyszy poczucie rozczarowania i konflikty. Przedsiębiorca społeczny powinien świadomie uczyć się współpracy z innymi ludźmi, zdobywać doświadczenie i wyciągać wnioski. Uczenie się, jak należy budować relacje (z rodziną, ale też współpracownikami, podwładnymi, klientami etc.) to wyzwanie na lata.

2.7.5 Warunki do podjęcia współpracy

Zaufanie między ludźmi to niezbędny warunek współpracy. Oznacza wiarę, że druga osoba będzie postępować według reguł życia społecznego. Osoba godna zaufania to ta, która dotrzymuje słowa i przestrzega zawartych umów (nawet, jeśli są to jedynie umowy niepisane) oraz nie działa na szkodę innym ludziom i dobru wspólnemu. Takie ujęcie problemu kooperacji zawiera szerszy kontekst – etyki pracy.

Etyka pracy, rozumiana jako szczerłość i rzetelność w pracy zawodowej, jest absolutnie kluczowa w prowadzeniu działalności, szczególnie przedsiębiorstwa społecznego. Chęć współdziałania, otwartość na innych ludzi, a nawet wspólny cel nie będą wystarczające do podjęcia i utrzymania współpracy, jeśli brakuje przy tym zaufania i szczerości we wzajemnych relacjach. Ludzie potrzebują poczucia bezpieczeństwa w życiu, a nieuczciwi współpracownicy mogą skutecznie je podważyć. Nieszczerość w życiu społecznym i biznesie prowadzi do ogromnych strat osobistych i deprivacji społeczeństwa jako całości.

²² K. Kozioł-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, 854, p. 673.

²³ K. Kozioł-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2015, 854, pp. 672-673.

²⁴ <http://crowdfunding.pl/> [date of entry: January 9, 2018]

Elementem dobrej współpracy jest też asertywność pracowników. To zdolność to wyrażania własnych opinii i dbania o swój interes bez naruszania praw innych. Asertywność to “złoty środek” pomiędzy uległością a agresywnością. Obie postawy są negatywne i szkodliwe. Agresywna osoba rani innych, uległa siebie.

Sytuacja, w której dana osoba nie dba o swój własny interes i reprezentuje wyłącznie interesy innych, jest podobnie krzywdząca jak sytuacja, w której osoba realizuje własne zamierzenia kosztem innych ludzi. Pracując z innymi, nie można brać wszystkich obowiązków wyłącznie na siebie. Z drugiej strony nie można też przerzucać wszystkich zadań na pozostałych. Asertywność opiera się na zasadach partnerstwa i oznacza szczerłość i otwartość we wzajemnych relacjach, a co za tym idzie uczciwy podział obowiązków oraz jasne zasady jego wprowadzenia.

Skuteczna komunikacja jest również istotna we współpracy. Ważne jest, by komunikować się w szczerzy sposób i otwarcie wyrażać swoje opinie i oczekiwania względem innych ludzi, a także słuchać uważnie tego, co druga strona ma do powiedzenia na dany temat. Nie można narzucać swojego systemu wartości innym, ale można ustalić kilka podstawowych zasad, których chce się przestrzegać we wspólnym przedsiębiorstwie.

Reguły te powinny być przejrzyste i zrozumiałe dla każdego. Wiele konfliktów wynika z tego, że strony nie komunikują bezpośrednio, co jest dla nich ważne, a jedynie pośrednio przyjmują, że inni mają podobny system wartości i będą postępować zgodnie z nim. Nie zawsze jednak tak się dzieje. Należy pamiętać, że ludzie kierują się różnymi zasadami i mają w życiu różne priorytety.

Zagadnienia do przemyślenia

- Co jest dla ciebie najważniejsze w budowaniu relacji z innymi ludźmi?
- Jak często mówisz ludziom o tym, co dla ciebie ważne (o swoich wartościach, życiowych celach, priorytetach)?
- Z kim chciałbyś współpracować, prowadząc swój biznes prospołeczny?

Polecane do przeczytania:

Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, *Atlas dobrych praktyk ekonomii społecznej. Bank Drugiej Ręki nie lubi marnotrawstwa*, Second edition, Warsaw 2009

http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Atlas_dobrych_praktyk/atlas_dobrych_praktyk_nowe/12Atlas_Dobrych_Praktyk_BDR_vero52009.pdf

M. Mitręga, *Rutyny biznesowe w networkingu - wyzwania pomiarowe*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015

K. Koziół-Nadolna, *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2015, 854, pp. 672-673

www.crowdfunding.pl

www.wspieram.to

2.8. Zatrudnienie i wolontariat

Przedsiębiorstwa społeczne odgrywają ważną rolę w społeczeństwie. Podstawową cechą podmiotów ekonomii społecznej jest przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, a dokładniej przedkładanie interesu lokalnej społeczności ponad maksymalizację zysku.

Podmioty ekonomii społecznej zakładane są, aby zapobiegać wykluczeniu społecznemu i aby pomagać ludziom znajdującym się w szczególnie trudnej sytuacji społecznej, rodzinnej czy zawodowej. Działania takich podmiotów kierowane są do bezdomnych, osób uzależnionych od alkoholu lub narkotyków po przejściu leczenia odwykowego, byłych więźniów, osób niepełnosprawnych umysłowo lub fizycznie, długotrwale bezrobotnych i uchodźców. Przedsiębiorstwa społeczne nie tylko ułatwiają i umożliwiają współistnienie w społeczności, ale również pomagają przywrócić i utrzymać niezbędne kompetencje. Jednostki te oferują tak zwane *społeczne zatrudnienie*. Jego celem jest pomoc w osiągnięciu ekonomicznej niezależności, ale równocześnie zapewniają wymiar terapeutyczny pracy, tj. integrację, mobilizację, zdobywanie nowych kwalifikacji i umiejętności, co jest również cenne.

2.8.1 Cele kształcenia

- Celem niniejszej części jest przedstawienie podstaw sposobu zatrudniania osób i korzystania z pomocy wolontariuszy w przedsiębiorstwach społecznych w Polsce, co pozwoli Ci zapoznać się ze specyfiką kraju.
- Lepiej zrozumiesz ograniczenia w zatrudnianiu ludzi i korzystaniu z pomocy wolontariuszy.
- Dowiesz się również, co warto wziąć pod uwagę planując zatrudnienie w przedsiębiorstwie społecznym.

2.8.2 Ramy prawne

Model zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych różni się znacznie od modelu wykorzystywanego w firmach zorientowanych na zysk. Planowanie biznesowe w podmiotach ekonomii społecznej przeprowadzane jest w odwrotnej kolejności. Przyjęty model biznesu musi przede wszystkim uwzględniać nie tylko umiejętności, ale również ograniczenia osób w grupie docelowej, a dopiero później – wymiar komercyjny prowadzonej działalności. Z powodu różnorodności form prawnych organizacji funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych trudno jest ująć w prosty sposób zasady zatrudniania oraz wykorzystywania pomocy wolontariuszy. Zależą one bowiem przede wszystkim od wybranej formy działalności oraz wybranej, docelowej grupy beneficjentów.

Podkreślenia wymaga również fakt, że miejsce przedsiębiorstw społecznych w polskim systemie prawnym wciąż ewoluuje. Regulacje prawne dotyczące tego rodzaju podmiotu pojawiły się nie dalej niż 15 lat temu. Dwa akty prawne, szczególnie istotne dla zatrudniania pracowników i wolontariuszy w przedsiębiorstwach społecznych to:

- 1) Ustawa z 13.06.2003 o zatrudnieniu socjalnym, która umożliwiła współfinansowanie pracowników w podmiotach ekonomii społecznej przez Państwo i uregulowała podstawowe kwestie zatrudnienia społecznego,
- 2) Ustawa z 24.04.2003 o działalności pożytku publicznego i wolontariacie.

Płatne zatrudnienie odgrywa jedynie wspierającą rolę w społecznym zaangażowaniu pracowników i wolontariuszy w większości przedsiębiorstw społecznych. Najczęstszą praktyką jest zatrudnianie jedynie paru etatowych pracowników, w wymiarze pełnego lub części etatu. Równie częste jest zlecanie pracy na podstawie kontraktu, obejmującego określony czas lub zadanie. Powodem tego jest ograniczony dostęp do funduszy przedsiębiorstw społecznych, często niebędących samowystarczającymi podmiotami gospodarki rynkowej, a tym samym niebędącymi w stanie spełniać samodzielnie założonych celów społecznych. Zróżnicowane formy zatrudnienia umożliwiają obniżenie kosztów. Kontraktowe i ograniczone czasowo formy zatrudnienia są najmniej kosztowne, zwłaszcza w porównaniu do zatrudnienia w oparciu o umowę o pracę, nakładającą dodatkowe koszty na pracodawcę, ale także bardziej skomplikowane proceduralnie i wiążące pracodawcę z pracownikiem na dłuższy okres czasu. Zatrudnienie takie regulowane jest Kodeksem Pracy i

gwarantuje pracownikowi, m. in. prawo do płatnego urlopu, ubezpieczenie społeczne oraz okres wypowiedzenia.

2.8.3 Specyfika zatrudnienia w przedsiębiorstwach społecznych

Omawiając politykę zatrudnienia w polskich przedsiębiorstwach społecznych najkorzystniej odnosić się do form prawnych, jakie mogą one przyjąć:

- Spółdzielni socjalnych,
- Organizacji non-profit prowadzących działalność gospodarczą,
- Zakładów Aktywności Zawodowej (ZAZ).

Spółdzielnie socjalne

Celem tych podmiotów jest integracja lub ponowna integracja, zarówno społeczna, jak i zawodowa osób, które są marginalizowane w społeczeństwie. Spółdzielnie socjalne pojawiły się w Polsce w ostatniej dekadzie, wspierane przez uregulowania prawne umożliwiające zakładanie i działalność tych podmiotów. Znaczącą przewagą spółdzielni socjalnych jest fakt, że działalność gospodarcza może być prowadzona w zgodzie z celami i ideami swoich członków, jakkolwiek zdarza się, że z czasem zysk i inne korzyści stają się bardziej istotne niż początkowa idea projektu. Do największych wyzwań spółdzielni socjalnych należy połączenie społecznych celów z niezależnością od zewnętrznego finansowania. Spółdzielnie socjalne są uprawnione do pozyskiwania pomocy w różnej formie, np. odliczeń i zwolnień podatkowych, refundowania wydatków czy pokrywania kosztów obowiązkowego ubezpieczenia społecznego. Spółdzielnie te działają na rynku w oparciu o własnych członków, zatrudniając jedynie pojedyncze osoby niebędące ich członkami. Mają również możliwość korzystania z pomocy wolontariuszy, która od 2010 roku jest ograniczona jedynie do działań na rzecz pożytku publicznego.

Zgodnie z ustawą o spółdzielniach socjalnych z 2006 roku oraz z ustawą o zatrudnieniu socjalnym z 2003 roku istnieje możliwość współfinansowania zatrudnienia przez lokalne instytucje publiczne na podstawie porozumienia między spółdzielnią a tymi instytucjami, które wykorzystują środki z Funduszu Pracy do finansowania części wynagrodzeń pracowników i kosztów zatrudnienia w spółdzielniach socjalnych. Spółdzielnie socjalne działają głównie w branży mieszkaniowej, ogrodniczej, budowlanej i gastronomicznej.

Organizacje non-profit prowadzące niepowiązaną działalność gospodarczą

Organizacje non-profit, takie jak fundacje czy stowarzyszenia, rzadko prowadzą zarobkową działalność gospodarczą. Koncentrują się zdecydowanie bardziej na wymiarze społecznym, a nie gospodarczym działalności. Jednak podobnie jak w przypadku spółdzielni socjalnych, działalność gospodarcza i dywersyfikacja źródeł dochodów są konieczne, aby uzyskać niezależność finansową od państwa. Należy też podkreślić, że działalność zarobkowa organizacji non-profit może być źle widziana przez społeczeństwo. W obszarze zatrudnienia organizacje te opierają się głównie na wolontariuszach, ale zatrudniają również płatny personel. Państwo oferuje zwolnienia z podatku dochodowego, jeśli dochód wykorzystywany jest na realizację celów statutowych.

Zakłady Aktywności Zawodowej (ZAZ)

Działalność Zakładów Aktywności Zawodowej (ZAZ) pełni ważną rolę w społeczeństwie, ponieważ pozwala na zatrudnienie osób niepełnosprawnych, oferując nie tylko pracę, integrację społeczną, czy też warsztaty terapeutyczne, ale również programy rehabilitacji społecznej i terapeutycznej dla swoich beneficjentów. Wszelkie nadwyżki wypracowane przez zatrudnionych muszą zostać wykorzystane na proces ich rehabilitacji.

Jedną z najważniejszych regulacji prawnych dla Zakładów Aktywności Zawodowej (ZAZ) jest ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych. Podmioty te mają prawo do korzystania z instrumentów wsparcia, takich jak całkowite lub częściowe zwolnienie z podatków, w tym podatku od nieruchomości, rolnego, czy też leśnego. Środki te muszą jednak zostać przekazane na rehabilitację osób niepełnosprawnych oraz na potrzeby Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych (PFRON). Fundusz ten może

oferować współfinansowanie działalności ZAZ, na podstawie umowy między takim podmiotem a lokalnymi władzami publicznymi. Współfinansowanie objąć może koszty takie jak: wynagrodzenia pracowników niepełnosprawnych, wynagrodzenia personelu specjalistycznego niezbędnego w zakładach aktywności zawodowej, składki na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne.

Punkty do dyskusji

- Czy znasz ograniczenia w korzystaniu z pomocy wolontariuszy w przedsiębiorstwach społecznych w Twoim kraju?
- Gdybyś prowadził przedsiębiorstwo społeczne, jaką formę zatrudnienia, w granicach ram prawnych Twojego kraju, warto byłoby rozważyć i dlaczego?
- Czy znasz środki wspierające zatrudnienie socjalne oferowane w Twoim kraju? Które z nich uważasz za najbardziej atrakcyjne i dlaczego?

Literatura uzupełniająca

Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report. By Praszki R., Zabłocka-Bursa A., Jozwik E.,
<http://ashoka-cee.org/poland/wp-content/uploads/sites/4/2017/03/EFESEIIS-National-Report-Poland.pdf>

Social enterprises and their eco-systems: A European mapping report. Updated country report: Poland. By European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socenteco&mode=advancedSubmit&langId=en&search.x=0&search.y=0>

Social Economy in Poland. By Brandeleer, C., (2014), The European Think Tank Pour la Solidarité
<http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/read-more.pdf>

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006.94.651, z późn. zmianami.
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20060940651>

Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Dz.U. 2003.122.1143, z późniejszymi zmianami.
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20031221143>

Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997, Nr 123, poz. 776, z późn. zmianami.

<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19971230776>

Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U.03.96.873, z późn. zmianami
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030960873>

2.9. Aspekty prawne przedsiębiorczości społecznej w sektorze polskiej ekonomii społecznej

Cele dydaktyczne:

- W tym rozdziale dowiesz się o statusie prawnym przedsiębiorczości społecznej w Polsce;
- Dowiesz się o programie KPRES; to cele i główne cele;
- Będziesz mógł również zobaczyć przegląd podmiotów zaangażowanych w przedsiębiorczość społeczną w Polsce.

Przedsiębiorczość społeczna najwcześniej (2003) została skojarzona z organizacjami pozarządowymi w ustawie o działalności pożytku publicznego. Organizacja te mogą prowadzić działalność pożytku publicznego na rzecz ogółu społeczności, lub określonej grupy podmiotów, pod warunkiem że grupa ta jest wyodrębniona ze względu na szczególnie trudną sytuację życiową lub materialną w stosunku do społeczeństwa. Takie zawężenie ustawowe akcentujące grupy w trudnej sytuacji zaważyło na kierunku rozwoju przedsiębiorczości społecznej zarówno w praktyce jak i w próbach prawnego unormowania. Pozytywnym rezultatem tej ustawy było przyznanie preferencji ekonomicznych związanych podatkiem dochodowym, darowiznami 1% podatku od osób fizycznych i innych opłat. Dodatkowo stworzona została wielopoziomowa struktura rad działalności pożytku publicznego na wszystkich poziomach organizacji administracji publicznej. Ożywiła myślenie o przedsiębiorczości społecznej w samorządach terytorialnych, ale jej działanie było raczej fasadowe.

Wspieranie przedsiębiorczości w polskiej transformacji zostało zapisane w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej w 2004 roku. Zawiera ogólne sformułowanie o wspieraniu rozwoju przedsiębiorczości przez organy administracji publicznej (art. 8). Ten zapis wymieniający mikro przedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców ma charakter zasady-normy, ale nie wskazuje instrumentów pozwalających na realizację tych zobowiązań. To ma też oczywiste negatywne konsekwencje także dla regulacji prawnych przedsiębiorczości społecznej.

Głównym nurtem przedsiębiorczości społecznej jednak stały się spółdzielnie socjalne, które uzyskały unormowania ustawowe w 2006 roku. Spółdzielnia socjalna działa na rzecz:

- 1) społecznej reintegracji jej członków, podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania;
- 2) zawodowej reintegracji jej członków, podtrzymując zdolności do samodzielnego świadczenia pracy. Spółdzielnie socjalne koncentrują się na dwóch grupach: bezrobotnych i niepełnosprawnych.

Należy wspomnieć też o dużym, choć nieco werbalnie interpretowanym Manifeście Ekonomii Społecznej z 2008 roku, w którym wskazano, że ekonomia społeczna oparta o mechanizmy wzajemnościowe, dzięki większemu zaufaniu pomiędzy jej uczestnikami, ma istotne walory także w sferze konkurencyjnej gospodarki. Ten nurt ożywieniu przedsiębiorczości nie uzyskał w praktyce większego znaczenia ulegając dominacji mechanizmów aktywizacyjnych opartych na środkach publicznych wspierających niezbyt efektywnie powstawanie spółdzielni socjalnych. Obecnie ten nurt animacji spółdzielni socjalnych jest wspierany przez liczną sieć Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej we wszystkich województwach.

Najbardziej zaawansowanym merytorycznie uregulowaniem prawnego statusu przedsiębiorczości społecznej była podjęta próba uchwalenia ustawy o przedsiębiorstwie społecznym (2015). Zakres działań przedsiębiorcy społecznego obejmuje reintegrację pracowników mającą na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy. Grupy objęte działaniami reintegracyjnymi to:

- 1) osoby bezrobotne,
- 2) bezdomne,

- 3) uzależnione od alkoholu,
- 4) uzależnione od narkotyków,
- 5) osoby z zaburzeniami psychicznymi,
- 6) zwalniane z zakładów karnych,
- 7) uchodźcy,
- 8) osoby niepełnosprawne.

Ustawa spotkała się jednak z poważną krytyką i nie została uchwalona, choć niewątpliwie była cenny projektem w dyskusji o miejscu przedsiębiorczości społecznej w systemie gospodarczym i społecznym.

Brak ustawowej definicji przedsiębiorstwa społecznego spowodował, że jego konstrukcja w systemie oparła się w głównej mierze na wytycznych Ministra Rozwoju (2017), a jedyną regulacją ustawową pozostała ustawa o spółdzielniach socjalnych.

W wytycznych ministerialnych wymieniono następujące grupy podmiotów ekonomii społecznej (PES):

- a) przedsiębiorstwo społeczne, w tym spółdzielnia socjalna;
- b) podmioty realizujące usługi reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w tym: CIS, KIS, ZAZ, WTZ;
- c) organizacje pozarządowe prowadzące działalność pożytku publicznego;
- d) podmioty sfery gospodarczej realizujące cele społeczne w ramach działalności komercyjnej, w tym spółdzielnie pracy, inwalidów i niewidomych oraz spółki non-profit.

PANORAMA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ W POLSCE



Skróty instytucji, organizacji i funduszy	
NGO`s	Organizacje Pozarządowe
ZHP	Związek Harcerstwa Polskiego
MOPS	Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej
WUP	Wojewódzki Urząd Pracy
FIO	Fundusz inicjatyw obywatelskich
EFES	Europejski Fundusz Społeczny
FN	Norweski Mechanizm Finansowy
EOG	Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego
1%	Odpisy podatku dochodowego
OWES	Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej

Skróty podmiotów ekonomii społecznej	
CSR	Społeczna odpowiedzialność biznesu
CIS	Centrum Integracji Społecznej
ZAZ	Zakłady Aktywizacji Zawodowej
WTZ	Warsztaty Terapii Zajęciowej
KGW	Koło Gospodyń Wiejskich
OHP	Ochotnicze Hufce Pracy

Rys. Model funkcjonowania przedsiębiorczości społecznej w Polsce (W. Toczyński, 2018)

Polityka państwa wobec przedsiębiorczości społecznej została zawarta w dwóch istotnych dokumentach: projekt ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i wsparciu ekonomii społecznej (realizowany od 2013 r., wciąż nie przyjęty) oraz Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej KPRES (2014).

Program KPRES jest dokumentem rządowym, który definiuje przedsiębiorstwo społeczne jako podmiot wykazujący następujące cechy:

o Prowadzenie działalności gospodarczej, z jasnymi granicami organizacyjnymi i własną sprawozdawczością finansową.

Celem działalności gospodarczej jest:

- Ponowna integracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W takim przypadku wymagane jest zatrudnienie co najmniej 50% pracowników spośród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub co najmniej 30% osób niepełnosprawnych;
- Świadczenie usług użyteczności publicznej przy jednoczesnym realizowaniu celów związanych z zatrudnieniem. W takim przypadku wymagane jest zatrudnienie co najmniej 20% pracowników od osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

o Brak podziału zysku lub nadwyżki finansowej pomiędzy akcjonariuszy; wykorzystanie zysków lub nadwyżki finansowej w celu zwiększenia kapitału zakładowego oraz w pewnej części na:

- reintegracją społeczną i zawodową, w przypadku przedsiębiorstw z celami zatrudnienia;
- świadczenie usług użyteczności publicznej dla lokalnej społeczności, w której działa przedsiębiorstwo.

o Zarządzanie demokratyczne lub co najmniej konsultacyjna i doradcza rola pracowników i innych interesariuszy oraz pułap wynagrodzenia dla kadry zarządzającej.

Głównym celem programu KPRES jest aby „w 2020 r. gospodarka społeczna stała się istotnym czynnikiem wzrostu zatrudnienia, spójności, rozwoju społecznego i kapitału społecznego. Jednym ze wskaźników ma być liczba utworzonych i działających przedsiębiorstw społecznych”. Celem operacyjnym programu jest: "zwiększanie kompetencji w dziedzinie ekonomii społecznej w społeczeństwie", który należy realizować poprzez rozwój kompetencji zarówno formalnych (na wszystkich poziomach edukacji), jak i edukacji nieformalnej.

W programie KPRES sformułowano też konkretne żądania:

1) przywrócić i rozwinąć ideę spółdzielni uczniowskich w szkołach, poprzez wsparcie metodyczne, programy rozwojowe i upowszechniające dla nauczycieli z zakresu ekonomii i przedsiębiorczości społecznej;

2) wspieranie organizacji dobrowolnych praktyk i staży zawodowych w firmach działających w obszarze ekonomii społecznej;

3) zapewnienie współpracy w sektorze edukacji zawodowej ekonomii społecznej poprzez obowiązkowe staże w przedsiębiorstwach społecznych;

4) na uniwersytetach przyjęcie "misji" jako formy aktywności społecznej i promocji przedsiębiorczości społecznej w akademickich centrach kariery i inkubatorach przedsiębiorczości.

Polityka wsparcia dla przedsiębiorstwa społecznego w Polsce opiera się na czterech krokach:

1. przedsiębiorstwo społeczne;
2. OWES (Centra Wsparcia Ekonomii Społecznej) - doradztwo i kształcenie w zakresie ekonomii społecznej, a także wsparcie finansowe za pośrednictwem dotacji i pożyczek, OWES zapewnia również wsparcie stowarzyszeniom i fundacjom zainteresowanym uruchomieniem niepowiązanej działalności gospodarczej;
3. na poziomie regionalnym - Centra Ekonomii Społecznej i Regionalne Centra Polityki Społecznej Urzędu Marszałkowskiego odpowiedzialne za środki z Regionalnego Programu

- Operacyjnego (EFS / EFRR) - obecnie obserwujemy przesunięcie władzy i odpowiedzialności na regiony i zwiększenie ich rola;
4. na szczeblu rządowym - Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (Państwowy Komitet Rozwoju Społecznej Gospodarki).

Program KPRES przewiduje przyjęcie ustawy o przedsiębiorstwach społecznych i wsparciu podmiotów gospodarki społecznej, która wprowadziłaby status przedsiębiorstwa społecznego i umożliwiłaby różnym rodzajom organizacji zarejestrowanie siebie jako przedsiębiorstw społecznych i korzystanie z tego statusu.

Zgodnie z projektem ustawy warunki uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego obejmowałyby (między innymi):

- wymóg zatrudniania co najmniej 50% pracowników spośród osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub co najmniej 30% personelu niepełnosprawnego;
- co najmniej 10% zysku z działalności gospodarczej przeznaczane na interes ogólny i lub działalność dla osób zatrudnionych przez przedsiębiorstwo społeczne;
- korzyści fiskalne dla organizacji, które kwalifikują się do statusu przedsiębiorstwa społecznego.

Do tej pory (grudzień 2017) w Polsce nie przyjęto takiej ustawy.

Refleksje:

- Jakie są twoje refleksje na temat systemu polityki wsparcia dla przedsiębiorstwa społecznego w Polsce - czy system jest wystarczający i zapewnia wystarczającą pomoc dla przedsiębiorców? Który poziom uważasz za najważniejszy - wsparcie lokalne, regionalne lub państwowe?
- Dlaczego według ciebie akt prawny regulujący przedsiębiorczość społeczną w Polsce nie wszedł w życie do tej pory? Jak zmieni on scenę ekonomii społecznej, kiedy zostanie ona wprowadzona?

3. Materiały uzupełniające

3.1 Wykaz odnośników do materiałów uzupełniających

- Ta część ujawnia wielość źródeł, do których możesz się odwoływać, aby lepiej zrozumieć przedsiębiorstwa społeczne.
- Zapewnia punkt wyjścia do badań nad ekonomią społeczną, które zachęca się do dalszego prowadzenia na własną rękę.

Books and Articles/Książki i artykuły:

Country specific:

EN: Grygień J., (2015) "Post-transitional social economy: the case of Poland", International Journal of Social Economics, Vol. 42 Issue: 9, pp.817-829.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJSE-03-2015-0053>

EN: Ciepielewska-Kowalik, A., Pielński, B., Starnawska, M. and Szymańska, A. (2015) "Social Enterprise in Poland: Institutional and Historical Context", ICSEM Working Papers, No. 11, Liege: The International Comparative Social Enterprise Models (ICSEM) Project.
<https://www.iap-socent.be/sites/default/files/Poland%20-%20Ciepielewska-Kowalik%20et%20al.pdf>

EN: Cisek M. (2014), Social Enterprises as Civil Society Organisations: A Polish Perspective [in]: Jarosz, A. (2014), Good Governance and Civil Society: Selected Issues on the Relations between State, Economy and Society, Cambridge Scholars Publishing.

EN: Greblikaite J., Sroka W., Gerulaitiene N. (2016), Involving Young People in Polish and Lithuanian Social Enterprises by Fostering Entrepreneurial Skills and Abilities as Entrepreneurial Opportunity at University. 'Entrepreneurial Business and Economics Review' (EBER), Vol. 4.
<https://eber.uek.krakow.pl/index.php/eber/article/view/185>

General:

EN: Ridley-Duff R., Bull M. (2016), Understanding Social Enterprise: Theory and Practice, SAGE Publications.

EN: Defourny J., Nyssens M. (2010), Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third sector, Policy and Society Journal, Vol. 29.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1449403510000226>

EN: Kerlin, J.A. (2010), A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise, VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Volume 21, Issue 2, pp 162–179.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-010-9126-8>

EN: Borzaga, C., Bodini, R., Carini, C., Depedri, S., Galera, G., Salvatori, G., (2014), Europe in Transition: The Role of Social Cooperatives and Social Enterprises. Euricse Working Papers No. 69|14.
www.euricse.eu/wp-content/uploads/.../1405514708_n2553.pdf

Reports/Raporty:

EN: Praszquier R., Zabłocka-Bursa A., Jozwik E., Social Enterprise, Social Innovation and Social Entrepreneurship in Poland: A National Report.

<http://ashoka-cee.org/poland/wp-content/uploads/sites/4/2017/03/EFESEIIS-National-Report-Poland.pdf>

EN: Social enterprises and their eco-systems: A European mapping report. Updated country report: Poland, European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion.

<http://ec.europa.eu/social/keyDocuments.jsp?advSearchKey=socenteco&mode=advancedSubmit&langId=en&search.x=0&search.y=0>

EN: World Employment and Social Outlook 2017: Sustainable enterprises and jobs – Formal enterprises and decent work, International Labour Organization

http://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_579893/lang--en/index.htm

EN: Brandeleer, C., (2014), Social Economy in Poland, The European Think Tank Pour la Solidarité

<http://www.ess-europe.eu/sites/default/files/read-more.pdf>

PL/EN: Statistical data on Polish social economy provided by Central Statistical Office,

<https://stat.gov.pl/en/topics/social-economy/social-economy-third-sector/>

Websites/Portale Internetowe:

PL/EN: [Ekonomiaspoleczna.pl](http://ekonomiaspoleczna.pl)

EN: International Labour Organization, <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

PL: Ogólnopolski Katalog spółdzielni socjalnych <http://www.spoldzielniesocjalne.org/>

PL/EN: Department of Social Economy and Public Benefit

<http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/Social.economy.3418.html>

Knowledge/ Kompendium wiedzy:

PL: <http://rops.poznan.pl/ekonomia-spoleczna/baza-wiedzy-o-ekonomii-spolecznej/>

EN: <http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/609046>

PL: Examples of successful social enterprises in Poland:

<http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433246>

http://www.pes.efort.pl/do_pobrania/2011/dobre_praktyki.pdf

Legal Acts/Akty prawne:

Cooperatives/Spółdzielczość:

PL: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 23 kwietnia 2012 r. w sprawie przyznawania środków na podjęcie działalności na zasadach określonych dla spółdzielni socjalnych, Dz.U. 2012 nr 0 poz.

456. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000456>

PL: Ustawa z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych, Dz.U. 2006.94.651, z późn. zmianami. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20060940651>

Employment/Zatrudnienie:

PL: Ustawa z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym, Dz.U. 2003.122.1143, z późniejszymi zmianami. <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20031221143>

PL: Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy z dnia 20 kwietnia 2004 r., Dz.U. 2004.99.1001, z późniejszymi zmianami.
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20040991001>

Employment of people with disabilities and people with mental illness/Zatrudnienie osób niepełnosprawnych i chorujących psychicznie:

PL: Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, Dz.U. 1997, Nr 123, poz. 776, z późniejszymi zmianami.
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19971230776>

PL: Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 17 lipca 2012 r. w sprawie zakładów aktywności zawodowej, Dz.U. 2012 nr 0 poz. 850
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000850>

Public benefit/Działalność pożytku publicznego:

PL: Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U.03.96.873, z późn. Zmianami
<http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=wdu20030960873>

European regulations/Uregulowania europejskie:

PL: Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 19 lutego 2009 r. w sprawie gospodarki społecznej (2008/2250(INI)) <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0062+0+DOC+XML+Vo//PL>

EN: European Parliament resolution of 19 February 2009 on Social Economy (2008/2250(INI)), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2009-0062+0+DOC+XML+Vo//EN>

NATLEX database by International Labour Organization: Database of national labour, social security and related human rights legislation, it offers a possibility in English, legal acts, browse by country or by subject http://ilo.org/dyn/natlex/natlex4.home?p_lang=en

PL: Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej 2014, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Zespół ds. Rozwiązań Systemowych w Zakresie Ekonomii Społecznej, Projekt z 23 czerwca 2014 r.
http://lgdpojezierzebrodnickie.pl/wp-content/uploads/2015/04/KPRES_projekt-KPRES_23.06.2014.pdf

Podziękowanie

Zespół autorów

Kurs edukacyjny dla przedsiębiorców społecznych opracowali:

Bałtycki Instytut Spraw Europejskich i Regionalnych (BISER): Polska <http://biser.org.pl/>

Autorzy projektu:

dr Magda Leszczyna-Rzucidło

dr hab. Witold Toczyski

Anna Fornalska-Skurczyńska

Bartosz Atroszko

COBUCE: Rosja- <http://www.krauslab.ru/>

Autor:

Maxim Mikhaylov

Centrum Innowacji Społecznych: Łotwa <http://socialinnovation.lv/en/>

Autorzy:

Anita Stirāne

Jevgenija Kondurova

Przedsiębiorcy społeczni w Danii: Dania <http://www.socialeentreprenorer.dk>

Autorzy:

Gitte Kirkeby

Per Bach

Luty 2018



Publikacja jest częścią projektu “Rozwój przedsiębiorczości społecznej w regionie Morza Bałtyckiego”, współfinansowanego przez program Nordyckiej Rady Ministrów, o numerze identyfikacyjnym: 17055.

Odpowiedzialność za treść ponosi wyłącznie wydawca/autorzy; nie reprezentuje ona punktu widzenia Nordyckiej Rady Ministrów i żadnych powiązanych z nią organów finansowych. Instytucje te nie są odpowiedzialne za informacje przekazane w powyższym materiale.