



SPÓJNA INTEGRACJA
REGIONALNA EKONOMII
SPOŁECZNEJ

BUDOWANIE POWIĄZAŃ POMIĘDZY BIZNESEM A EKONOMIĄ SPOŁECZNĄ

Podręcznik dla ROPS

Biblioteka
Ekonomii
Społecznej
i Solidarnej



BUDOWANIE POWIĄZAŃ POMIĘDZY BIZNESEM A EKONOMIĄ SPOŁECZNĄ

Podręcznik dla ROPS

BUDOWANIE POWIĄZAŃ POMIĘDZY BIZNESEM A EKONOMIĄ SPOŁECZNĄ

Podręcznik dla ROPS

Biblioteka
Ekonomii
Społecznej
i Solidarnej



Podręcznik został opracowany w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój 2014–2020.



Podręcznik został przygotowany w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej”. Projekt jest realizowany przez Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych wraz z partnerami: Fundacja IDEA Rozwoju, Stowarzyszenie Trenerów Organizacji Pozarządowych STOP.

Autorzy:

Ewa Gałka
Tomasz Gapski
Maciej Kolczyński
Paulina Ograbisz
Joanna Zaremba



Ministerstwo Rodziny,
Pracy i Polityki Społecznej

Wydawca:

Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
Departament Ekonomii Społecznej i Solidarnej
ul. Nowogrodzka 1/3/5, 00-513 Warszawa
www.mrpips.gov.pl
www.ekonomiaspoleczna.gov.pl

Biblioteka
Ekonomii
Społecznej
i Solidarnej



Łamanie i druk:

Zakład Wydawniczo-Poligraficzny
Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej
ul. Usypiskowa 2, 02-386 Warszawa
Zam. 54/2019.

Egzemplarz bezpłatny

Warszawa, styczeń 2019 r.



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

Spis treści

Wprowadzenie	7
1. Metodologia i etapy prac	8
2. Wyniki badania: obserwacje, wnioski i rekomendacje	10
2.1. Ogólna ocena stanu współpracy ekonomii społecznej z biznesem	10
2.2. Wsparcie merytoryczne dla PES	15
2.3. Budowanie powiązań PES z biznesem	18
2.3.1. Formy współpracy i główne motywacje przedstawicieli biznesu	18
2.3.2. Dostęp do informacji o ekonomii społecznej i ścieżki współpracy z biznesem	21
2.3.3. Wspieranie liderów i konsorcjów PES	23
3. Wnioski i rekomendacje. Podsumowanie	26
O CZYM PAMIĘTAĆ PRZY OPRACOWYWANIU OFERTY HANDLOWEJ	30
Z CZEGO MOŻNA SKORZYSTAĆ W PRAKTYCE BIZNESOWEJ	36
UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORCAMI ..	42
UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z ORGANIZACJAMI PRZEDSIĘBIORCÓW	51
UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z UCZELNIAMI	57
SZKOLENIA Z OBSZARU MARKETINGU I SPRZEDAŻY	64
STUDIUM PRZYPADKU – PANATO Bag – ogólnopolska sieć branżowa	101
STUDIUM PRZYPADKU – BIZnES MIXER – spotkanie integrujące dwa środowiska	105
STUDIUM PRZYPADKU – Akademia BIZnES CLASS – mentoring firm dla PES	108
Główne zasady prowadzenia mentoringu dla liderki/lidera przedsiębiorstwa społecznego, prowadzony przez przedstawicieli przedsiębiorstw	112
STUDIUM PRZYPADKU – Zakład Aktywności Zawodowej w Goleniowie – współpraca z Parkiem Przemysłowym	116
ZLECAMY EWALUACJĘ WSPÓŁPRACY BIZNESU I EKONOMII SPOŁECZNEJ	120

Wprowadzenie

Diagnoza potrzeb Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej (ROPS)¹ wykazała, że istnieje potrzeba pogłębienia wiedzy w zakresie budowania powiązań pomiędzy biznesem, a ekonomią społeczną oraz wypracowania narzędzi ułatwiających prowadzenie działań w tym obszarze. Niniejsza publikacja stanowi próbę przynajmniej częściowego zaadresowania tych potrzeb.

W ramach projektu staraliśmy się zapewnić jak najszerszą perspektywę dla badanych zagadnień, dlatego zrealizowana analiza uwzględniała udział przedstawicieli wielu różnych grup interesariuszy. Należy jednak podkreślić, że nie miała ona charakteru kompleksowego i wyczerpującego. Prezentowane poniżej obserwacje i wnioski dotyczą zatem jedynie wybranych aspektów współpracy ekonomii społecznej z biznesem i należy traktować je jako uzupełnienie już istniejącej wiedzy w tym obszarze, wynikające po części z praktyki poszczególnych ROPS.

Niezależnie od powyższego, zachęcamy do zapoznania się materiałem, a w szczególności z umieszczonymi w nim narzędziami – czy to celem wykorzystania ich w ramach działań realizowanych przez ROPS, czy celem przekazania ich jako inspiracji, do stosowania Koleżankom i Kolegom z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) i nie tylko.

Oddając w Państwa ręce Podręcznik liczymy zatem, że będzie on inspiracją dla podejmowanych przez Państwa działań, a pokazane w materiale mechanizmy budowania współpracy pozwolą na replikowanie dobrych rozwiązań w całym kraju.

WSKAZÓWKA

W treści Podręcznika (w wersji elektronicznej) znajdują się **pogrubione fragmenty tekstu**. To odesłania do poszczególnych części dokumentu oraz linki do plików umieszczonych na dysku zewnętrznym, które możecie Państwo ściągnąć i wykorzystać w swojej pracy.

W tym celu wystarczy przytrzymać na klawiaturze klawisz <Ctrl>, a następnie nacisnąć lewy klawisz myszy.

¹ K. Hermann-Pawłowska, P. Stronkowski (2017), *Diagnoza potrzeb na usługi doradcze i szkoleniowe w projekcie „Spójna Integracja Regionalna Ekonomii Społecznej”*; OZRSS, FIR, STOP, Warszawa.

1. Metodologia i etapy prac

Przygotowanie Podręcznika składało się z kilku etapów:

Etap I

W ramach Etapu I opracowano metodologię zastosowaną w analizie stanu współpracy sektora ekonomii społecznej z biznesem. Określała ona zastosowane w analizie metody i techniki badawcze, dobór respondentów oraz propozycje narzędzi badawczych. W ramach opracowywania metodologii zorganizowano pierwsze spotkanie dla przedstawicieli ROPS w formie webinarium. Omówiono podczas niego m.in. założenia planowanych działań, metodologię analizy oraz wstępną strukturę Podręcznika. Zaproszono też ROPS do współpracy nakreślając jej charakter oraz pokazując harmonogram działań². Poproszono również o informację na temat opracowań (analiz, ekspertyz, raportów z badań), które były zlecane przez ROPS w ciągu poprzednich 2–3 lat, a które dotyczyłyby współpracy ekonomii społecznej z biznesem, a także przesyłania przemyśleń odnośnie metodologii oraz kształtu Podręcznika. Przedstawiciele ROPS zostali również poproszeni o wskazanie przykładów w zakresie współpracy podmioty ekonomii społecznej (PES)-biznes, które byłyby warte upowszechnienia. Na podstawie powyższych działań zmodyfikowane zostały narzędzia, które były zastosowane w dalszych pracach.

Etap II

Etap II objął analizę, która koncentrowała się przede wszystkim na dokładnym rozpoznaniu istniejących praktyk współpracy biznesu i PES. Analiza była prowadzona głównie metodami jakościowymi, choć w celu wzbogacenia materiału badawczego, podjęto decyzję o jej uzupełnieniu o ankietę dla przedstawicieli ROPS i OWES. W pierwszej kolejności dokonano analizy dostępnej literatury, a także zidentyfikowanych badań oraz analiz. Uzupełnieniem były badania terenowe, które obejmowały:

- wywiady z organizacjami gospodarczymi,
- wywiady z przedsiębiorcami,
- wywiady z podmiotami ekonomii społecznej,

² Pierwotnie planowane powołanie Grupy roboczej nie doszło do skutku w związku z małą liczbą zgłoszeń. Zdecydowano, że dalsze kontakty z przedstawicielami ROPS będą prowadzone indywidualnie w toku analizy.

- wywiady z Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej,
- wywiady z Regionalnymi Ośrodkami Polityki Społecznej.

Wyniki analizy zostały zaprezentowane podczas drugiego warsztatu z przedstawicielami ROPS. Są one również przedstawione w Części I niniejszego Podręcznika.

Etap III

Ostatni etap objął przygotowanie Podręcznika dla ROPS dotyczącego budowania i wzmacniania współpracy z biznesem. Jednym z elementów jego przygotowanie był trzeci warsztat dla ROPS. Podsumowaniem działań prowadzących do przygotowania Podręcznika było webinarium dla przedstawicieli ROPS.

Podręcznik został następnie przesłany do regionów. Z założenia ma on służyć jako inspiracja do realizacji działań realizowanych przez ROPS oraz jako podstawa pracy konsultantów z poszczególnymi regionami w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” (SIREs).

2. Wyniki badania: obserwacje, wnioski i rekomendacje

W niniejszej części Podręcznika prezentujemy podsumowanie wyników oraz najważniejszych obserwacji dokonanych w ramach badania. Wyniki te stanowią punkt wyjścia do sformułowania wniosków i rekomendacji, które na zakończenie rozdziału przedstawione zostały także w formie tabelarycznej.

Dla części wniosków i wynikających z nich rekomendacji przygotowano zostały narzędzia umożliwiające wdrożenie sugerowanych zaleceń. Propozycje narzędzi zawarte zostały w części zasadniczej Podręcznika (Część II). Rozwiązania te, ułatwiające Regionalnym Ośrodkom Polityki Społecznej prowadzenie skutecznych działań zmierzających do rozwoju współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem, bazują zatem na dowodach zgromadzonych w procesie badawczym zgodnie z zaprezentowaną poniżej logiką badania i prezentacji jego wyników.

Rysunek 1. Logika badania i prezentacji jego wyników



Źródło: Opracowanie własne

2.1. Ogólna ocena stanu współpracy ekonomii społecznej z biznesem

Zrealizowane badanie wykazało dość duże zróżnicowanie regionalne w zakresie i intensywności współpracy podmiotów ekonomii społecznej z biznesem. Zróżnicowanie to dotyczy także zakresu i sposobów prowadzenia działań ukierunkowanych na budowanie relacji ekonomii społecznej z biznesem pomimo istnienia podobnych ram działania. Wynika to z wielu czynników, począwszy od kondycji PES działających na danym obszarze, zainteresowania lokalnych przedsiębiorców współpracą z nimi czy potencjałem OWES-ów. Potwierdzają to zróżnicowane opinie zebrane w ramach przeprowadzonego badania ankietowego.

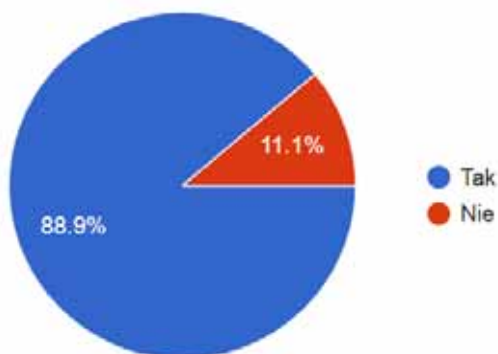
Pomimo tego iż większość respondentów oceniała zakres i jakość współpracy PES z biznesem dość krytycznie (co potwierdzają także wyniki przeprowadzonych wywiadów) to jednocześnie zdecydowana większość uczestników ankiet potrafiła wymienić pozytywne przykłady takiej współpracy.

Wykres 1. Jak Państwo oceniają zakres i jakość współpracy biznesu z PES w Państwa regionie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI

Wykres 2. Czy zna Pani/Pan przykłady dobrych praktyk w zakresie współpracy biznesu z PES w Państwa regionie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badania CAWI

Zgodnie z wynikami ankiet współpraca PES z biznesem koncentruje się w branżach takich jak: gastronomia oraz organizacja eventów, jak również turystyka, usługi sprzątanania czy też branża odzieżowa i tekstylna.

Wśród branż pojawiających się jako potencjalnie interesujące dla podmiotów ekonomii społecznej w wypowiedziach respondentów z różnych województw pojawiały się takie propozycje jak: rękodzieło, prowadzenie *call center*, sprzątanianie, pranie, usługi poligraficzne, projektowanie graficzne czy marketing w mediach społecznościowych. Branże te były wskazywane jako nisze, w których PES według respondentów mają szanse zaistnieć. W tym miejscu warto jednak zauważyć, że są to branże, które w wielu województwach są już przedmiotem działalności PES. Świadczyć to może o potrzebie większej wymiany doświadczeń, w zakresie tego, w jakich obszarach (branżach) działają przedsiębiorstwa społeczne w różnych regionach, celem inspirowania innych podmiotów.

Rysunek 2. Chmura tagów z branż wskazywanych w ankietach



Źródło: Stworzone za pomocą wordclouds.com na podstawie wyników badania CAWI

Współpraca z biznesem jest obszarem, w którym odpowiedzialność co do zasady powinna być podzielona pomiędzy ROPS i OWES. W praktyce sprowadza się to często do podziału, zgodnie z którym OWES pomaga nawiązać współpracę pomiędzy konkretnymi PES i przedsiębiorcą, podczas gdy ROPS stara się budować rozwiązania na poziomie systemowym ułatwiające budowanie tego typu relacji.

Okazuje się jednak, że dla ROPS realizacja tego zadania wiąże się z poważnym wyzwaniem na etapie wdrażania projektów koordynacyjnych, a dotychczasowe efekty oceniane są jako niesatysfakcjonujące. Według zebranych opinii (stosunkowo zgodnych dla większości województw) główne bariery utrudniające nawiązanie współpracy z perspektywy ROPS wiążą się przede wszystkim z ograniczonym doświadczeniem we współpracy z biznesem (ROPS i zwykle OWES-y z tym sektorem współpracowały wcześniej relatywnie najmniej w porównaniu z innymi regionalnymi i lokalnymi instytucjami publicznymi), jak również różnice międzysektorowe w kulturze pracy, języku, postrzeganiu wartości itd. Dlatego też zdecydowana większość przedstawicieli ROPS jako główną barierę identyfikuje słabą znajomość „języka korzyści”, którym chcieliby się komunikować z przedstawicielami biznesu.

Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej mają też niewielką wiedzę o polityce wsparcia przedsiębiorczości, realizowanej u nich w województwie: ofercie instytucji otoczenia biznesu czy też instytucji finansowych. Widoczna jest również relatywnie słaba współpraca pomiędzy ROPS a komórkami odpowiedzialnymi za wspieranie przedsiębiorczości w województwie – sprzyja to zamykaniu ekonomii społecznej w „silosie” integracji społecznej.

Kwestie współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem w wielu analizowanych przypadkach schodzą na dalszy plan, jeśli chodzi o priorytety ROPS. Wynika

to m.in. w zakresach projektów koordynacyjnych. ROPS-y w pierwszej kolejności muszą wywiązać się z działań przewidzianych w projekcie. W związku z tym na działania takie jak np. sieciowanie przedsiębiorstw społecznych (PS) z biznesem brakuje czasu i zasobów kadrowych. Stąd w dłuższej perspektywie należałoby zadbać, aby przyszłe projekty koordynacyjne obejmowały w szerszym zakresie kwestie dot. animowania współpracy z biznesem.

Ponadto wydaje się, że ważnym ograniczeniem jest również brak jednoznacznej wizji, na czym miałyby polegać działania ROPS i do jakich efektów doprowadzić.

Rola OWES natomiast powinna skupiać się na działaniach na linii podmioty ekonomii społecznej – klienci, przy czym dotychczasowe działania ośrodków są oceniane różnie. Niemniej jednak z wypowiedzi uczestników badania wynika, że część OWES oferuje kompleksowe wsparcie wysokiej jakości trafnie adresujące potrzeby przedsiębiorstw społecznych. Jednymi z najczęściej wskazywanych barier były ograniczone środki finansowe na promocję i organizację spotkań PES z biznesem oraz nie do końca trafne zakresy projektów w ramach których podejmowane są te działania:

My działamy w projekcie, w którym nie ma kasy prawie na nic, a na promocję to już zero. Z czym mam iść do biznesu? Z kartką czarno-białą odbitą na ksero?

CAWI, przedstawiciel OWES

Co do roli OWES, to powinny one działać i niby działają, choć są obciążone innymi rzeczami (wskaźnikami) i to ich przytłacza. W związku z tym współpraca z biznesem nie jest w centrum ich zainteresowania.

IDI, przedstawiciel ROPS

Jednym z dodatkowych systemowych wniosków z przeprowadzonej analizy jest brak wystarczającej liczby aktualnych badań i opracowań traktujących o budowaniu powiązań podmiotów ekonomii społecznej z biznesem. Dotyczy to analiz i badań, zarówno na poziomie centralnym jak regionalnym i lokalnym. Najświeższe opracowanie w tym zakresie, obejmujące tematykę całościowo, są efektem działań realizowanych w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” i obejmują raport pt. „*Diagnoza potrzeb na usługi doradcze i szkoleniowe*” oraz materiał pn. „*Koordynacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS*”. Deficyt w tym zakresie skutkuje brakiem aktualnych i rzetelnych danych na podstawie których decydenci różnego szczebla mogliby prowadzić politykę publiczną opartą na dowodach (ang. *evidence-based policy*).

REKOMENDACJA:

Z uwagi na znaczne zróżnicowanie regionalne w obszarze współpracy ekonomii społecznej z biznesem oraz istnienie w każdym z regionów przykładów efektywnej współpracy mamy do czynienia z dużym potencjałem do korzystania z doświadczeń innych regionów i upowszechniania dobrych praktyk.

NARZĘDZIE:

W Części II Podręcznika przedstawiamy przykłady dobrych praktyk dotyczących **samej współpracy PES z biznesem** jak i **sposobów jej animowania przez ROPS**.

REKOMENDACJA:

W perspektywie długoterminowej należałoby zadbać, aby przyszłe projekty koordynacyjne obejmowały w szerszym zakresie kwestie dot. animowania współpracy z biznesem.

NARZĘDZIE:

Katalog przykładowych działań w obszarze współpracy ekonomii z biznesem, które mogą zostać uwzględnione w przyszłych projektach koordynacyjnych przedstawiony został w publikacji **Koordinacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych** (http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Integracja_ES_w_regionach/koordinacja_ES_w_regionie.pdf)

REKOMENDACJA:

W ramach szkoleń przeprowadzanych dla pracowników ROPS i OWES należy w większym zakresie koncentrować się na wiedzy i umiejętnościach z zakresu komunikacji z przedstawicielami biznesu oraz rozwijaniu umiejętności identyfikacji i zrozumienia potrzeb i planów lokalnych przedsiębiorców (w tym stosowania „języka korzyści”).

NARZĘDZIE:

W podręczniku przedstawiamy przykładowe **tematy, zakresy i sposoby realizacji szkoleń dla ROPS i OWES**. Proponujemy również materiał: **o jakich korzyściach warto rozmawiać z biznesem**.

REKOMENDACJA:

W miarę możliwości należałoby zainicjować/zintensyfikować działania analityczno-badawcze w obszarze współpracy ekonomii społecznej z biznesem, tak aby podejmowane działania i decyzje opierały się o aktualną wiedzę i dane (*evidence-based policy*).

NARZĘDZIE:

W części „narzędziowej” Podręcznika prezentujemy **przykładowy zakres badania** (zagadnienia, pytania badawcze, metodologia) możliwy do wykorzystania w planowanych analizach i badaniach ewaluacyjnych.

2.2. Wsparcie merytoryczne dla PES

Jednym z kluczowych czynników warunkujących efektywną współpracę ekonomii społecznej z biznesem są **kompetencje biznesowe przedsiębiorstw społecznych**. Problem niskich kompetencji rynkowych dużej części podmiotów ekonomii społecznej jest trafnie diagnozowany zarówno w dokumentach strategicznych i programowych, jak i w ramach bieżącej pracy instytucji publicznych, w tym Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej oraz Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej. Duża część działań realizowanych w ramach polityk publicznych ukierunkowanych na rozwój ekonomii społecznej dotyczy właśnie wsparcia przedsiębiorstw społecznych w tym zakresie. Wsparcie rozwoju kompetencji biznesowych PS realizowane jest głównie przez OWES-y poprzez doradztwo oraz działania szkoleniowe. Problem niskich kompetencji biznesowych przedsiębiorstw społecznych jest zatem zidentyfikowany przez powołane w tym celu instytucje publiczne.

Niemniej jednak, wyniki badania wskazują, że o ile wsparcie doradcze i szkoleniowe trafnie adresuje potrzeby przedsiębiorstw społecznych na początkowych etapach działalności gospodarczej („faza akceleracji”) to obserwowany jest pewien deficyt działań ukierunkowanych na długoterminowy rozwój PS i wzmacnianie ich pozycji rynkowej („faza post-akceleracyjna”). Duża część działań wspierających polega na przekazywaniu wiedzy i umiejętności dotyczących zakładania przedsiębiorstw społecznych, aspektów formalno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej, przygotowywania biznes planów czy też pozyskiwania środków finansowych. W opinii przedstawicieli PS, jak i części OWES-ów, w niewystarczającym zakresie oferowane jest wsparcie sprzyjające rozwojowi i trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Dotyczy to w szczególności wiedzy i umiejętności rynkowych, takich jak stosowanie narzędzi marketingowych, formułowanie ofert handlowych, sposoby komunikacji, budowanie relacji z klientami i partnerami biznesowymi.

Rozwój wsparcia w tym zakresie wydaje się być szczególnie trafny i pożądany także w kontekście wyników badania. Przeprowadzone wywiady wskazują bowiem, że szeroko rozumiane umiejętności biznesowe stanowią jedną ze słabszych stron tych podmiotów:

Z naszego punktu widzenia największym problemem dla przedsiębiorstw społecznych jest ofertowanie oraz pozyskiwanie klientów.

IDI, przedstawiciel ROPS

Jakość usług i produktów, z których korzystaliśmy oceniamy wysoko – zarówno catering, jak i koszulki i kartki świąteczne. Natomiast obsługa klienta szwankuje, począwszy od sformułowania oferty. Potrafi fajny

podmiot się odezwać, ale ofertę wysyła tak siermiężną, że nie można tego nikomu pokazać.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

W dużej części przypadków sam pomysł na biznes, jak i jego techniczno-operacyjne aspekty, nie stanowią problemu dla przedsiębiorstw społecznych. Bariery pojawiają się w momencie konfrontacji przedsięwzięcia z realiami rynkowymi:

[...] potrafią upiec pyszne i piękne ciasta, wypieki, bardzo dobrej jakości, ale mamy wrażenie, że pieką je dla siebie i znajomych. Brak jest myślenia o szerszym kliencie, brak jest umiejętności dotarcia do niego.

IDI, przedstawiciel OWES

[...] podobnie jak ma to często miejsce w przypadku tradycyjnych firm, przedsiębiorstwa społeczne koncentrują się na pracy operacyjnej i zapominają m.in. o promocji, a dla PES straty z tym związane są znacznie większe.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Problemy z komunikacją z klientami biznesowymi i niska jakość przygotowywanych ofert wynika także m.in. z tego, że przedsiębiorstwa społeczne nie są wystarczająco aktywne w przestrzeni wirtualnej oraz w ograniczonym zakresie korzystają z ogólnodostępnych narzędzi ICT powszechnie stosowanych w biznesie:

PES często brakuje w przestrzeni internetowej (media społecznościowe, narzędzia analityczne itp.), a to jest za darmo!

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Jako szczególnie użyteczne respondenci oceniali wsparcie udzielane przez osoby lub podmioty posiadające aktualną wiedzę i doświadczenie biznesowe. Jako dobrą praktykę w tym zakresie wskazać można projekt *Akademia BIZNES Class* realizowany w województwie dolnośląskim. Zindywidualizowane podejście do prowadzenia mentoringu przyniosło w tym przypadku zauważalne i pozytywne zmiany w sposobie biznesowego funkcjonowania wspieranych PES:

W ramach ABC wzięliśmy „pod skrzydła” jeden podmiot pod kątem mentoringowym i zmiana była ogromna. Było to przedsiębiorstwo, które robi catering. Dzięki ABC podrasowali swoją ofertę, ale też nauczyli się m.in. robić badania konsumenckie (zrobili też takie wśród pracowników firmy).

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Uczestnicy wywiadów sugerowali również, aby w ramach prowadzonych działań szkoleniowych zastosować podejście ponadregionalne, tj. rozważyć umożliwienie PES wyboru oferty szkoleniowej OWES niezależnie od tego, w którym regionie działa dany podmiot. W takim przypadku w celu uniknięcia problemów z ponoszeniem przez PES kosztów związanych z dojazdami na szkolenia, noclegami itp. można upowszechnić tworzenie szkoleń/podcastów online. Zasięg oddziaływania tego typu form edukacyjno-szkoleniowych będzie wówczas znacznie szerszy.

REKOMENDACJE:

W ramach wsparcia udzielanego przedsiębiorstwom społecznym, w tym w szczególności przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej należałoby w szerszym zakresie uwzględnić pomoc polegającą na **rozwoju kompetencji ułatwiających podmiotom sprawne i trwałe funkcjonowanie na rynku w perspektywie długoterminowej po fazie inkubacji.**

Dotyczy to m.in. takich umiejętności biznesowych jak:

- stosowanie narzędzi marketingowych i handlowych (w tym z użyciem mediów społecznościowych),
- przygotowywanie ofert handlowych,
- budowanie relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi,
- korzystanie z targów i imprez masowych jako sposobów na pozyskiwanie kontaktów itp.

NARZĘDZIA:

W części II Podręcznika prezentujemy **przykładowe zakresy szkoleń ukierunkowanych na budowę kompetencji biznesowych** oraz **wskazówki w zakresie przygotowania wzorcowej oferty** do wykorzystania w ramach wsparcia udzielanego przedsiębiorstwom społecznym. Proponujemy też pewne **rozwiązania (np. serwisy, aplikacje)**, które mogą okazać się użyteczne w przygotowywaniu ofert, jak i w bieżącej praktyce biznesowej.

Jako **przykład dobrej praktyki w zakresie mentoringu** ukierunkowanego na budowanie kompetencji biznesowych PES prezentujemy projekt Akademia BIZnES Class realizowany w województwie dolnośląskim oraz przedstawiamy **główne zasady prowadzenia mentoringu** dla liderek/liderów przedsiębiorstw społecznych.

2.3. Budowanie powiązań PES z biznesem

2.3.1. Formy współpracy i główne motywacje przedstawicieli biznesu

Wyniki badania potwierdzają intuicyjne i oczywiste założenie, że dla biznesu z definicji główną motywacją do współpracy z PES są korzyści ekonomiczno-finansowe. Motywacje społeczne i etyczne pełnią bardzo istotną rolę w procesie budowania relacji biznesu z ekonomią społeczną, ale pozostają na drugim planie jako wartości dodatkowe możliwe do urzeczywistnienia pod warunkiem realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa jakim jest rozwój, zachowanie pozycji konkurencyjnej i zysk ekonomiczny.

Informacje zebrane w ramach wywiadów wskazują, że relacje biznesu z PES inne niż typowo komercyjne dotyczą raczej firm większych, w ramach których działania CSR stanowią lub mogą stanowić stały element ich strategii i sposobu funkcjonowania. W przypadku mniejszych firm działających lokalnie o mniejszym potencjale ekonomiczno-finansowym relacje mają charakter głównie biznesowy (B2B).

Jeśli chodzi o typy współpracy, to najczęściej jest to współpraca na zasadzie klient-dostawca. Mentoring zdarza się, ale to już częściej w ramach działań realizowanych przez OWES, niekoniecznie z inicjatywy własnej przedsiębiorców – mentorzy doradzają spółdzielniom jak się wypromować na rynku. Nie jest to na szeroką skalę.

IDI, przedstawiciel OWES

Wywiady z przedstawicielami przedsiębiorstw społecznych, firm tradycyjnych oraz organizacji gospodarczych i branżowych wskazują, że większość przedstawicieli biznesu nie rozróżnia przedsiębiorstw społecznych (przynajmniej na wstępnych etapach współpracy) tj. traktują je tak samo jak pozostałych uczestników rynku. Najważniejsza jest zatem jakość produktów i usług oraz ich cena.

Mówiąc o ofercie podmiotów ekonomii społecznej warto bardziej eksploatować historię produktu, która idzie za danym PES-em. Nie skupiać się na tym, że są spółdzielnią socjalną, odejść od takiej retoryki, a pokazać jakość usług. Nie skupiać się od początku na tym, kto robi, tylko co robi. A jak już pogłębimy historię produktu to można np. dodać, że to ręcznie robione przez osoby niepełnosprawne.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Potwierdza to analiza przykładów dobrych praktyk wśród przedsiębiorstw społecznych, które odniosły sukces zarówno ekonomiczny jak i społeczny. Najskuteczniejsze są przedsiębiorstwa społeczne, których model biznesowy polega na

eksponowaniu i promowaniu w pierwszej kolejności działalności rynkowej i traktowaniu jej jako narzędzia do realizacji dodatkowych celów społecznych.

Kluczowe jest zidentyfikowanie swojej niszy oraz posiadanie jakiegoś podejścia biznesowego. Nie można wychodzić z założenia, że się jest PES i wszyscy będą nagle chcieli twoich usług. To jest taki sam biznes tylko tyle, że się ma wsparcie na start, dofinansowanie i można z tego skorzystać – nic się to nie różni od normalnej działalności.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Przy próbie nawiązania współpracy z przedsiębiorstwami stosujemy przede wszystkim biznesowe argumenty – cena, jakość, rzetelność, terminowość. Dopiero potem eksponujemy wątek pomocy innym, mówimy o misji organizacji. Korzyścią dla firm jest też to, że pokazujemy je, jako podmioty wrażliwe na potrzeby, reklamujemy w OWES-ie, promujemy na portalach społecznościowych.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Kwestie społeczne stanowią zatem „wartość dodaną”, która może sprzyjać nawiązaniu relacji, ale zgodnie z wynikami badań w niektórych przypadkach stanowić to może także barierę wynikającą ze stereotypowego postrzegania ekonomii społecznej (obawy o jakość, niepewność co kwestii formalno-prawnych, traktowanie „spółdzielni społecznych” jako podmiotów nierynkowych itp.).

Jak na początku mówiliśmy, że produkty są przygotowywane przez niepełnosprawnych to był dystans ze strony odbiorców, bali się o słabą jakość. Po pół roku analizy „przebrandowaliśmy” się i teraz mamy kolejki na pół roku, bo produkt nie różni się niczym od rynkowych, tylko jest trochę tańszy. Teraz już nawet się nie reklamujemy, bo mamy takie obłożenie pracą.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

[...] często jak firmy widzą słowo „społeczna” to mentalnie się blokują, tracą zainteresowanie.

IDI, przedstawiciel ROPS

W przypadku form współpracy innych niż relacje klient-dostawca w wypowiedziach respondentów pojawiało się wsparcie *in-kind* w formie darowanych sprzętów elektronicznych, mebli biurowych itp., wsparcie finansowe (np. pomoc w organizowaniu wydarzeń, sponsoring) oraz działania mentoringowe. Działania tego typu były w wielu przypadkach kontynuacją lub uzupełnieniem współpracy komercyjnej.

W przypadku współpracy niekomercyjnej polegającej na bezpośredniej pomocy udzielanej przedsiębiorstwom społecznym kluczowym uwarunkowaniem jest czynnik ludzki, tj. istnienie w firmie osoby (zespołu) mającej świadomość i potrzebę angażowania się w działalność społeczną i dzielenia się zasobami oraz wiedzą i doświadczeniem.

Nie ma specjalnie znaczenia, czy firma ma rozbudowaną kulturę CSR – bardziej jest to kwestia możliwości i zdolności do dotarcia do odpowiednich osób w danej firmie.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Główną motywacją dla tego typu pomocy są przekonania etyczne, ale także świadomość możliwości uzyskania obopólnych korzyści, w tym m.in. korzyści wizerunkowych przekładających się na sytuację konkurencyjną i ekonomiczną przedsiębiorstwa.

Główna motywacja dla podjęcia współpracy z PES jest taka, że wolimy pewne usługi zlecać takim podmiotom, bo stwarza to możliwość pomagania innym. Sprzyja temu sama polityka firmy. Działania takie dają nam wpływ na społeczeństwo, udaje nam się połączyć dwa światy i to powinna firma robić. Mamy zasoby do tego i uważamy, że powinien być transfer wiedzy do podmiotów tego typu. Dla nas korzyści biznesowe ze współpracy nie są najważniejsze.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Jeśli chodzi o korzyści ze współpracy z PES to przemawia za nimi fakt, że współpraca międzysektorowa pozwala wykorzystać zróżnicowany potencjał różnych sektorów i różne możliwości, które one stwarzają.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Istotnym czynnikiem sprzyjającym rozwojowi współpracy są także obowiązki formalno-prawne nałożone na część firm m.in. obowiązek raportowania niefinansowego w dużych firmach i korporacjach czy też prowadzenie polityki i istnienie działu/stanowiska ds. CSR.

Należy także podkreślić, że respondenci generalnie nie identyfikują żadnych istotnych barier formalno-prawnych dla rozwoju współpracy PES z biznesem. Jako czynniki sprzyjające wskazywane były m.in. regulacje dotyczące ulg z tytułu wpłat na PFRON dla firm korzystających z oferty przedsiębiorstw społecznych, dotacje na nowe miejsca pracy czy też korzyści związane z możliwością korzystania z klauzul społecznych w zamówieniach publicznych.

Stosunkowo rzadką formą współpracy jest mentoring prowadzony przez firmy, choć jak zostało to już wcześniej wspomniane stanowi on skuteczny instrument

budowania kompetencji biznesowych przedsiębiorstw społecznych (przykład dobrej praktyki *Akademia Business Class*). Może to wynikać m.in. z braku chęci biznesu do dzielenia się *know-how* stanowiącego jeden z głównych czynników przewagi konkurencyjnej:

Są jakieś pojedyncze przypadki mentoringu, ale problemem jest to, że biznes ma wiedzę, ale nie zawsze chce się nią dzielić. Biznes nie chce oddawać potencjalnych zysków.

IDI, przedstawiciel OWES

2.3.2. Dostęp do informacji o ekonomii społecznej i ścieżki współpracy z biznesem

Istotnym wyzwaniem dla budowania relacji PES z biznesem jest **bardzo niski poziom wiedzy na temat ekonomii społecznej zarówno na poziomie ogólnym (świadomość istnienia oraz znaczenia zjawiska ekonomii społecznej), jak i na poziomie indywidualnych relacji (znajomość potrzeb i oferty produktowej przedsiębiorstw społecznych).**

Pozytywnie natomiast można ocenić przepływ informacji pomiędzy pomiotami ekonomii społecznej a instytucjami je wspierającymi (ROPS i OWES). Rozmówcy z przedsiębiorstw społecznych, co do zasady, pozytywnie oceniali dostęp do informacji na temat możliwości wsparcia ekonomii społecznej, często dobrze oceniając działania OWES w tym zakresie. Dobrze, choć z pewnymi zastrzeżeniami, oceniane były inicjatywy podejmowane czy realizowane przez ROPS, tj. targi ekonomii społecznej, certyfikat Zakup Prospołeczny itp. Niemniej jednak należy w tym miejscu zasygnalizować, że zdarzały się sytuacje, kiedy PES-y nie miały świadomości, że w ich województwie odbywają się tego typu wydarzenia. W pewnym stopniu może to być wynik ich niedostatecznej promocji, choć wskazywanym powodem był również brak czasu na poszukiwanie informacji tego typu. Jak wskazywali respondenci prowadzenie bieżącej działalności często jest tak absorbujące, że uniemożliwia poszukiwanie informacji na temat inicjatyw i wydarzeń interesujących z punktu widzenia PES, nawet kiedy są one dobrze wypromowane.

Niestety gorzej sytuacja wygląda z perspektywy biznesu, którego przedstawiciele sygnalizowali, że nie zawsze wiedzą gdzie szukać informacji o ekonomii społecznej. To z kolei może rzutować na późniejsze możliwości ich współpracy z PES. Podobnie jak w przypadku PES, nie zawsze świadczy to o braku takich informacji, może jednak wskazywać na konieczność ich lepszego wyeksponowania. Zdarzało się bowiem, że przedstawiciele firm w trakcie rozmów proponowali rozwiązania, które w ich mniemaniu poprawiłyby wiedzę na temat ekonomii społecznej w sektorze

biznesu, tymczasem okazywało się, że w danym województwie tego typu działania są już prowadzone (np. newsletter, targi podmiotów, platformy prezentujące ofertę PES). Często informacje odnośnie ekonomii społecznej są w firmie upowszechniane z inicjatywy samych pracowników.

Zarówno wywiady z przedstawicielami ROPS i OWES, jak i analiza przeprowadzona w ramach *desk research*, wskazują, że w większości regionów istnieje stosunkowo dobrze zidentyfikowana i skatalogowana oferta przedsiębiorstw społecznych w postaci baz firm przedsiębiorstw społecznych oraz baz produktów i usług. Niemniej jednak **w części regionów brakuje aktywnych działań informacyjno-promocyjnych co powoduje, że oferta PS jest znana biznesowi w niewielkim stopniu.**

Duża część działań polega na organizacji spotkań i wydarzeń wewnętrznych przeznaczonych dla podmiotów ekonomii społecznej (np. targi ekonomii społecznej) na które zapraszani są przedstawiciele biznesu oraz przedstawiciele izb gospodarczych i branżowych. Zgodnie z opiniami respondentów tego typu inicjatywy są często nieskuteczne z punktu widzenia promocji ES oraz budowania relacji z biznesem, głównie z powodu małego zainteresowania ze strony firm (wynika to m.in. z ograniczeń czasowych oraz braku wiedzy i przekonania o ewentualnych korzyściach z udziału w tego typu wydarzeniach). Jako bardziej efektywną formę promocji wskazywane **było docieranie z informacją o ekonomii społecznej i ofercie przedsiębiorstw społecznych na lokalne i regionalne fora biznesowe**, np. targi branżowe lub poprzez kontakty z instytucjami otoczenia biznesu w tym z izbami gospodarczymi i branżowymi.

[...] głównie są to lokalne kluby biznesu. Mamy kontakt z nimi i robimy wspólne imprezy, na których prezentujemy swoją ofertę i z tego wynikają potem możliwości współpracy.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Wyniki badania wskazują, że przekaz dotyczący ekonomii społecznej komunikowany na tego typu forach powinien opierać na trzech podstawowych elementach (filarach):

- prezentacja przedsiębiorstw społecznych oraz ich skatalogowanej oferty produktowej,
- prezentacja korzyści dla biznesu wynikających ze współpracy z PES,
- przykłady dobrych praktyk z wyraźnym eksponowaniem korzyści dla firm współpracujących z PES.

Bardzo istotnym aspektem komunikacji z biznesem jest stosowanie podejścia zindywidualizowanego (przekaz dla konkretnej firmy), a czasami nawet spersonalizowanego (przekaz dla konkretnej osoby).

Dostajemy newslettery, zapraszają nas na spotkania, ale to jest korespondencja masowa i to się ignoruje bo nie ma poczucia że to jest skierowane do nas. Musimy w tym widzieć sens dla siebie. Jak widzę, że mail poszedł do setki innych osób to jest on ignorowany.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa współpracującego z PES

Wśród OWES warto promować również niestandardowe możliwości aktywizowania do współpracy różnych sektorów, takie jak: śniadania biznesowe, spotkania przy kawie, publikacje w prasie na temat wspólnych działań itp. Tego typu działania wymagają m.in. wcześniejszego przygotowania materiałów informacyjnych i promocyjnych oraz wypracowanie sposobów dotarcia do przedstawicieli biznesu i organizacji gospodarczych. W Części II prezentujemy przykładowe wzorcowe oferty oraz ścieżki współpracy z biznesem a także przykład dobrej praktyki w tym zakresie (dolnośląski *BIZnES Mixer*).

Ponadto, tak jak już było to podkreślane wcześniej, w ramach wsparcia udzielanego PES należałoby kłaść szczególny nacisk na budowę ich potencjału marketingowego. W ramach Podręcznika przygotowane zostały propozycje w tym zakresie (m.in. proponowane zakresy szkoleń).

2.3.3. Wspieranie liderów i konsorcjów PES

Ze względu na swoją specyfikę przedsiębiorstwa społeczne charakteryzują się ogólną niższą niż w przypadku tradycyjnych przedsiębiorstw konkurencyjnością wynikającą z niższej produktywności oraz często wyższych niż w przypadku innych firm kosztach funkcjonowania (nie oznacza to oczywiście braku możliwości uzyskiwania wysokiej jakości produktów). Stąd przedsiębiorstwa społeczne mają często trudności w konkurowaniu ceną produktów choć takie właśnie jest stereotypowe postrzeganie ich przewagi konkurencyjnej:

[...] PES mogą konkurować głównie ceną ponieważ koszt pracy osób wykluczonych jest niższy od rynkowego – ich oczekiwania finansowe są mniejsze.

IDI, przedstawiciel organizacji gospodarczej

Potwierdzają to m.in. wnioski z *Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, gdzie podkreślano PS „ponoszą większe nakłady niż zwykle przedsiębiorstwa” i jako takie wymagają systemowego wsparcia publicznego. Przedsiębiorstwa te pozostają w obszarze „niesprawności rynku” tj. bez wsparcia dobra publiczne w postaci np. integracji społecznej lub aktywizacji nie zostaną dostarczone na warunkach rynkowych w optymalnym i wymaganym zakresie.

Dlatego przykładami największych sukcesów rynkowych przedsiębiorstw społecznych są firmy, które wykorzystują nisze rynkowe i konkurują głównie jakością dóbr i usług. Niestety takich firm jest niewiele choć są one wyraźnie widoczne jako liderzy ekonomii społecznej. Wyniki analiz wskazują, że właśnie wspieranie już istniejących podmiotów i funkcjonujących na rynku jest (obok tworzenia nowych podmiotów) skutecznym instrumentem wspierania ekonomii społecznej:

Przede wszystkim trzeba wzmacniać podmioty istniejące i tam powinny być pieniądze głównie skierowane. Jesteśmy traktowani jako dobry przykład, ludzie przyjeżdżają z całej Polski, choć jak się nas porówna z przykładami np. z Holandii i Niemiec, to wypadamy blado. To efekt odwróconych proporcji, tam mało który niepełnosprawny nie pracuje, a u nas odwrotnie. Skala naszego działania mogłaby być większa jeżeli uzyskalibyśmy większe wsparcie.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Rozmowy z przedstawicielami biznesu wskazują, że istotną dla nich kwestią jest m.in. skala działania przedsiębiorstw społecznych umożliwiająca dostarczanie dóbr i usług w sposób usystematyzowany, ciągły i w odpowiedniej ilości.

Współpracujemy głównie z podmiotami lokalnymi, z branży hotelarско-gastronomicznej (hotele, pensjonaty, ośrodki wypoczynkowe), ale też np. z domem opieki i przedszkolem. Interesują nas też duże ośrodki np. rehabilitacyjne, ale tam ciężko dotrzeć. Z reguły takie podmioty szukają najtańszej oferty, a do tego boją się, że małe przedsiębiorstwo nie podoła przy dużej ilości zleceń. Cały czas próbujemy im udowodnić, że damy radę. Oni z kolei na początku nie mogli zaproponować cen aż tak korzystnych, ale teraz to się zmieniło i możemy już konkurować.

IDI, przedstawiciel przedsiębiorstwa społecznego

Konsorcja zbudowane wokół liderów ułatwiają spełnienie tych warunków. W II Części Podręcznika prezentujemy przykład dobrej praktyki w tym zakresie (Spółdzielnia Socjalna „PANATO”).

REKOMENDACJA:

Z uwagi na niski poziom wiedzy i słaby dostęp do informacji o ekonomii społecznej i ofercie PES wśród biznesu konieczne jest podejmowanie bardziej aktywnych działań informacyjno-promocyjnych polegających przede wszystkim na wychodzeniu i docieraniu do przedstawicieli biznesu ze zindywidualizowaną informacją o ekonomii społecznej i ofercie przedsiębiorstw społecznych, w tym w szczególności na lokalnych i regionalnych forach biznesowych.

NARZĘDZIA:

W Części II Podręcznika prezentujemy **wskazówki w zakresie przygotowania wzorcowej oferty**, ścieżki współpracy ekonomii społecznej **z firmami**, a także **z organizacjami gospodarczymi** (w tym współpracy niekomercyjnej polegającej na wspieraniu działań społecznych) i **uczelniami**. Znajdziecie też Państwo przykłady dobrych praktyk (m.in. **BIZnES Mixer**, jako inicjatywy integrującej oba środowiska).

REKOMENDACJA:

Należałoby zwiększyć nacisk na identyfikację i promocję liderów wśród przedsiębiorstw społecznych i budowanie wokół nich sieci i konsorcjów, które poprawiałyby pozycję konkurencyjną ekonomii społecznej oraz ułatwiały budowanie relacji z biznesem.

NARZĘDZIA:

W II Części Podręcznika prezentujemy przykład dobrej praktyki w tym zakresie (**Spółdzielnia Socjalna „PANATO”**).

3. Wnioski i rekomendacje. Podsumowanie.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia (przykładowe instrumenty)
1.	<p>Badanie wykazało dość duże zróżnicowanie regionalne w zakresie i intensywności współpracy podmiotów ekonomicznej z biznesem.</p> <p>Pomimo tego, iż większość respondentów oceniała zakres i jakość współpracy PES z biznesem dość krytycznie (co potwierdzają także wyniki przeprowadzonych wywiadów) to jednocześnie zdecydowana większość uczestników ankiet potrafiła wymienić pozytywne przykłady takiej współpracy.</p>	<p>Z uwagi na znaczne zróżnicowanie regionalne w obszarze współpracy ekonomicznej z biznesem oraz istnienie w każdym z regionów przykładów efektywnej współpracy istnieje duży potencjał do korzystania z doświadczeń innych regionów i upowszechniania dobrych praktyk.</p>	ROPS/ OWES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przykłady dobrych praktyk dotyczących współpracy PES z biznesem, jak i sposobów jej animowania przez ROPS.
2.	<p>Kwestie współpracy przedsiębiorstw społecznych z biznesem w wielu analizowanych przypadkach schodzą na dalszy plan, jeśli chodzi o priorytety ROPS.</p> <p>Wynika to m.in. z zakresów projektów koordynacyjnych. ROPS-y w pierwszej kolejności muszą wywiązać się z działań przewidzianych w projekcie.</p> <p>W związku z tym na działania takie jak np. sieciowanie PS z biznesem brakuje czasu i zasobów kadrowych.</p>	<p>W perspektywie długoterminowej należałoby zadbać aby przyszłe projekty koordynacyjne obejmowały w szerszym zakresie kwestie dot. animowania współpracy z biznesem.</p>	ROPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ katalog przykładowych działań w obszarze współpracy ekonomicznej z biznesem, które mogą zostać uwzględnione w przyszłych projektach koordynacyjnych przedstawiony został w publikacji Koordinacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych.
3.	<p>Według zebranych opinii (stosunkowo zgodnych dla większości województw) główne bariery utrudniające nawiązanie współpracy z perspek-</p>	<p>W ramach szkoleń przeprowadzanych dla pracowników ROPS i OWES należy w większym zakresie koncentrować się na wiedzy i umiejęt-</p>	ROPS/ OWES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przykładowe tematy, zakresy i sposoby realizacji szkoleń dla ROPS i OWES.

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia (przykładowe instrumenty)
	<p>tywy ROPS wiążą się przede wszystkim z ograniczonym doświadczeniem we współpracy z biznesem (ROPS i zwykle OWES-y z tym sektorem współpracowały wcześniej relatywnie najmniej w porównaniu z innymi regionalnymi i lokalnymi instytucjami publicznymi), jak również różnice międzysektorowe w kulturze pracy, języku, postrzeganiu wartości itd.</p> <p>Dlatego też zdecydowana większość przedstawicieli ROPS jako główną barierę identyfikuje słabą znajomość „języka korzyści”, którym chcieliby się komunikować z przedstawicielami biznesu.</p>	<p>nościach z zakresu komunikacji z przedstawicielami biznesu oraz rozwijaniu umiejętności identyfikacji i zrozumienia potrzeb i planów lokalnych przedsiębiorców (w tym stosowania „języka korzyści”).</p>		
4.	<p>Brak wystarczającej liczby aktualnych badań i opracowań traktujących o budowaniu powiązań podmiotów ekonomii społecznej z biznesem. Dotyczy to analiz i badań zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym oraz lokalnym.</p>	<p>W miarę możliwości należałoby zainicjować/zintensyfikować działania analityczno-badawcze w obszarze współpracy ekonomii społecznej z biznesem, tak aby podejmowane działania i decyzje opierały się o aktualną wiedzę i dane (<i>evidence-based policy</i>).</p>	ROPS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przykładowy zakres badania (zagadnienia, pytania badawcze, metodologia) możliwy do wykorzystania w planowanych analizach i badaniach ewaluacyjnych.
5.	<p>W niewystarczającym zakresie oferowane jest wsparcie sprzyjające rozwojowi i trwałości funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych. Dotyczy to w szczególności wiedzy i umiejętności rynkowych, takich jak: stosowanie narzędzi marketingowych, formułowanie ofert handlowych, sposoby komunikacji i budowanie relacji</p>	<p>W ramach wsparcia udzielanego przedsiębiorstwom społecznym, w tym w szczególności przez Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej należałoby w szerszym zakresie uwzględnić pomoc polegającą na rozwoju kompetencji ułatwiających podmiotom sprawne i trwałe funkcjonowanie na rynku w perspektywie</p>	ROPS/ OWES	<ul style="list-style-type: none"> • przykładowe zakresy szkoleń ukierunkowanych na budowę kompetencji biznesowych, • zasady opracowania wzorcowej oferty do wykorzystania w ramach wsparcia udzielanego przedsiębiorstwom społecznym, • proponowane narzędzia użytecznych w przygotowywaniu ofert jak

Lp.	Wniosek z badania	Rekomendacja	Adresat	Sposób wdrożenia (przykładowe instrumenty)
	z klientami i partnerami biznesowymi.	długoterminowej po fazie inkubacji. Dotyczy to m.in. takich umiejętności biznesowych jak stosowanie narzędzi marketingowych i handlowych (w tym z użyciem mediów społecznościowych), przygotowywanie ofert handlowych, budowanie relacji z klientami oraz partnerami biznesowymi, korzystanie z targów i imprez masowych jako narzędzi pozyskiwanie kontaktów itp.		<p>i w bieżącej praktyce biznesowej,</p> <ul style="list-style-type: none"> • przykład dobrej praktyki w zakresie mentoringu ukierunkowanego na budowanie kompetencji biznesowych PES prezentujemy projekt <i>Akademia BIZnES Class</i> realizowany w województwie dolnośląskim, • główne zasady prowadzenia mentoringu dla liderów/lidererek przedsiębiorstw społecznych.
6.	Istotnym wyzwaniem dla budowania relacji PES z biznesem jest bardzo niski poziom wiedzy na temat ekonomii społecznej zarówno na poziomie ogólnym (świadomość istnienia oraz znaczenia zjawiska ekonomii społecznej), jak i na poziomie indywidualnych relacji (znajomość potrzeb i oferty produktowej przedsiębiorstw społecznych).	Z uwagi na niski poziom wiedzy oraz słaby dostęp do informacji o ekonomii społecznej i ofercie PES wśród biznesu konieczne jest podejmowanie bardziej aktywnych działań informacyjno-promocyjnych polegających przede wszystkim na wycho-dzeniu i docieraniu do przedstawicieli biznesu ze zindywidualizowaną informacją o ekonomii społecznej i ofercie przedsiębiorstw społecznych w tym w szczególności na lokalnych i regionalnych forach biznesowych.	ROPS/OWES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zasady opracowania wzorcowej oferty do wykorzystania w działaniach promocyjnych, ▪ ścieżki współpracy ekonomii społecznej z firmami i organizacjami gospodarczymi, a także uczelniami, ▪ przykłady dobrych praktyk (m.in. BIZnES Mixer).
7.	Istotną kwestią dla biznesu jest m.in. skala działania przedsiębiorstw społecznych, umożliwiającą dostarczanie dóbr i usług w sposób usystematyzowany, ciągły i w odpowiedniej ilości. Konsorcja zbudowane wokół liderów ekonomii społecznej ułatwiają spełnienie tych warunków.	Należałoby zwiększyć nacisk na identyfikację i promocję liderów wśród przedsiębiorstw społecznych i budowanie wokół nich sieci i konsorcjów, które poprawiałyby pozycję konkurencyjną ekonomii społecznej oraz ułatwiały budowanie relacji z biznesem.	ROPS/OWES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ przykład dobrej praktyki Spółdzielni Socjalnej „PANATO” .



Oferta handlowa

Zawartość:

- Jak zainteresować przedsiębiorstwo swoją ofertą handlową?
- I jak je zniechęcić?

Dla kogo:

- Do przekazania OWES/PES
- 

O CZYM PAMIĘTAĆ PRZY OPRACOWYWANIU OFERTY HANDLOWEJ

Problemy z właściwym przygotowaniem oferty pojawiały się w rozmowach z przedsiębiorcami, jako czynniki **mogące wpłynąć na postrzeganie atrakcyjności PES** jako partnerów biznesu. Źle przygotowana oferta sprawi, że osoba która ją otrzyma nie będzie zbyt chętna, by zapoznać się z nią szczegółowo lub przekazać swoim współpracownikom i przełożonym. Dlatego przy tworzeniu oferty pamiętajmy o kilku kluczowych założeniach.

Wzór oferty handlowej i jego wizualna prezentacja jest w pewnym stopniu zależny od tego, **czego dotyczy oferta i jaki jest jej zakres**, natomiast można wskazać podstawowe elementy, które każda oferta, niezależnie od branży, powinna zawierać, tj:

- ◆ nazwa i dane kontaktowe oferenta, w tym wskazany kontakt do osoby, która prowadzi zamówienie po stronie oferenta,
- ◆ logo i stopka firmowa (obrandowanie oferty),
- ◆ zapis związany ze sposobem płatności i stawką VAT (przedpłata w formie proformy / zaliczka / fv na termin),
- ◆ termin ważności oferty,
- ◆ zakres techniczny zamówienia, który zawiera wszystkie niezbędne informacje:
 - w przypadku produktów: ilości, rozmiary, kolory, materiały, ewentualne znakowanie, technologie produkcji (jeśli to istotne), terminy realizacji, sposób pakowania i dostawy, ewentualny montaż³,
 - rysunki techniczne / zdjęcia / wizualizacje (w formie załączników lub w treści oferty),
Jak wygląda przykładowa specyfikacja techniczna dowiedzie się **TU** (<https://goo.gl/78DdCx>),
- ◆ przy zleceniach „na indywidualne zamówienie” w niektórych przypadkach może być dodatkowo potrzebne **przygotowanie prototypu** do akceptacji przez klienta. Należy to wziąć pod uwagę szczególnie wtedy, kiedy PES nie posiada wizualizacji, zdjęć lub specyfikacji technicznej. Przygotowanie prototypu minimalizuje ryzyko ewentualnej reklamacji zamówienia,
- ◆ przy zleceniach skomplikowanych i o wysokiej wartości może być potrzebna **dotatkowa umowa handlowa pomiędzy stronami oraz ubez-**

³ W przypadku usług: rodzaj oferowanej usługi opisany ilościowo i jakościowo.

pieczenie OC. Treść takiej umowy w podstawowej wersji warto mieć przygotowaną z wyprzedzeniem i w razie potrzeby szybko ją modyfikować pod konkretne zamówienie. W celu przygotowania wzoru umowy handlowej PES może zwrócić się do OWES-u z prośbą o przeprowadzenie doradztwa prawnego,

- ◆ niezależnie od treści oferty handlowej klient powinien mieć możliwość zapoznania się z **ogólnym regulaminem handlowym**, który określa istotne warunki współpracy, np. gwarancje, sposoby użytkowania/konserwacji, procedurę reklamacji lub inne specyficzne okoliczności procesu dostarczenia produktu/usługi. Regulamin handlowy należy „uszyć na miarę” dla danego PES i w tym celu również można zwrócić się do OWES-u z prośbą o przeprowadzenie doradztwa prawnego.

Przykładowy regulamin znajdziemy **TU** (<https://goo.gl/GT7uDD>)

Oprócz ofert handlowych pod konkretne zapytanie klienta, PES może przygotować oferty „uniwersalne” i dystrybuować je szerokimi kanałami w postaci:

- ◆ **gotowego katalogu produktów/usług** (w wersji elektronicznej i/lub drukowanej), który prezentuje przegląd całego dostępnego asortymentu i możliwości usługowych. Należy jednak pamiętać, że takie narzędzie powinno być aktualizowane za każdym razem, kiedy wprowadzane są zmiany w cennikach i specyfikacji produktów/usług,

Jak do kwestii przygotowania katalogu podeszło PANATO? – odpowiedź jest **TU** (<https://goo.gl/tVGvTD>)

- ◆ **jednostronicowych ofert** w sklepie internetowym (własnym lub na platformach pośredniczących typu allegro, Etsy, Showroom). Korzystając z takich kanałów warto mieć na uwadze opracowanie layoutu graficznego oraz tekstów (językiem korzyści), które w atrakcyjny sposób zaprezentują ofertę,
- ◆ **aplikacji mobilnych**, które mają wbudowane automatyczne kalkulacje online, dzięki czemu klient może samodzielnie wycenić zamówienie, a kontakt z działem handlowych następuje dopiero wtedy, kiedy jest zdecydowany na współpracę.

Narzędziami wspierającymi sprzedaż, które są elementem wizualnym ofert mogą być zdjęcia, banery, lookbook-i oraz kompozycje graficzne, które w atrakcyjny sposób prezentują asortyment lub proponowane usługi.

Celem tych narzędzi jest kreowanie potrzeb u konsumenta, np. poprzez prezentowanie danego produktu w użyciu przez potencjalną grupę docelową oraz ocieplanie wizerunku marki.

Lookbook

zbiór fotografii prezentujących kolekcje znanych projektantów, nowe trendy i style obowiązujące w danym sezonie.

Źródło: nowewyrazy.uw.edu.pl

Poniżej kilka przykładów zdjęć wizerunkowych marki PANATO Bag.



Przykład banneru wizerunkowego promującego produkt:



W Spółdzielni PANATO opracowanie powyższych narzędzi jest zlecane profesjonalnym firmom zewnętrznym (graficy, fotografowie) lub jest częściowo realizowane we własnym zakresie przez osobę na stanowisku *brand managera* (łączy też funkcję handlowca). Inwestycje w tym zakresie zwracają się. Dzięki stosowaniu profesjonalnych narzędzi sprzedażowych i wizerunkowych ilość zamówień rośnie, co pokrywa koszty inwestycji, koszty pracy działu handlowego oraz generuje nadwyżki.

Jak wygląda cały Lookbook PANATO można podejrzeć **TU** (<https://goo.gl/hDtY7h>)

Czego nie robić

Wśród czynników, które mogą „zdusić w zarodku” chęć przedsiębiorstwa do współpracy z nami można wymienić:

- **brak ciągłości korespondencji** – dbamy o to, aby korespondencja była prowadzona w jednym wątku mailowym,
- **przesyłanie dużych załączników** – nie zapychajmy skrzynek mailowych naszych kontrahentów. Wiadomości nie powinny ważyć więcej niż 1–2MB, a większe pliki można przysyłać przez wyspecjalizowane do tego celu serwisy, np. wetransfer.com
- **opieszłość w odpowiedzi** – na zapytania ofertowe odpowiadamy tego samego dnia, a najpóźniej do 12 godzin od otrzymania wiadomości. Odbieramy telefony i oddzwaniajmy na połączenia nieodebrane (jeśli w ciągu dnia nie dzwoni chociaż jeden telefon, choć zazwyczaj się to nie zdarzało – sprawdzamy czy nie ma awarii linii),
- **niedotrzymywanie „obietnic”** – jeśli złożymy obietnicę wysłania wyceny, prototypu lub zdobycia jakiejś informacji w danym terminie – powinniśmy ją dotrzymać,
- **niespójność informacji** – wyceniając i specyfikując daną usługę lub produkt należy zwrócić uwagę, aby ostateczna treść oferty była z nią spójna,
- **brak aktualizacji cenników** – jeśli zmieniamy ceny usług lub produktów, powinniśmy zaktualizować informacje o cenach we wszystkich miejscach, gdzie są one dostępne,
- **przekraczanie terminów** – przekroczenie terminu może nas kosztować nie tylko utratą klienta, ale także brakiem zapłaty za zamówienie, a nawet kary umowne,
- **błędy ortograficzne i interpunkcyjne** – zwracajmy uwagę na styl wypowiedzi, to świadczy o naszym profesjonalizmie i szacunku do odbiorcy,

- **konfiguracja skrzynek mailowych** – zadbajmy o nasze stopki mailowe, aby nie zabrakło podstawowych danych kontaktowych do osoby prowadzącej korespondencję oraz danych firmowych,
- **zdjęcia złej jakości** – lepiej nie mieć zdjęcia niż mieć byle jakie. Dobrej jakości zdjęcia i oprawa graficzna są wizytówką naszej marki.



Rozwiązania dla PES

Zawartość:

- Kilka propozycji rozwiązań, które mogą być przydatne w codziennej działalności biznesowej

Dla kogo:

- Do przekazania OWES/PES
- Do korzystania przez ROPS

Z CZEGO MOŻNA SKORZYSTAĆ W PRAKTYCE BIZNESOWEJ

Poniżej przedstawiamy propozycje darmowych serwisów lub aplikacji, które mogą okazać się przydatne w codziennej działalności, m.in. przy przesyłaniu danych, edycji materiałów graficznych. Są też informacje nt. programów dedykowanych organizacjom non-profit, które ułatwią prowadzenie naszej działalności. Zachęcamy do korzystania z nich i ich dalszego upowszechniania. Jeśli mamy wątpliwości co do stosowania któregoś z narzędzi, w wielu przypadkach znajdziemy na YouTube krótkie filmiki wprowadzające nas w najważniejsze funkcje wspomnianych poniżej narzędzi.

Wetransfer

Umożliwia darmowe przesyłanie dużych plików do wielkości 2 GB. Nie ma ograniczeń w zakresie częstotliwości korzystania. Strona tylko w języku angielskim, za to menu bardzo intuicyjne. Po kliknięciu „+” wybieramy pliki, które chcemy przesłać, wpisujemy adres e-mail odbiorcy i wysyłamy. Można dodać opcjonalną wiadomość. Można również wygenerować link do plików i przesłać go do adresatów.

Adres: wetransfer.com



Przechowywanie danych

Jeśli jednak nie chcemy wysłać naszych plików (np. oferty) przez serwisy typu wetransfer lub po prostu chcemy mieć wszystkie nasze dane zebrane w jednym miejscu, możemy sięgnąć po rozwiązania jakie oferuje internetowa chmura.

Najbardziej popularnymi serwisami w tym zakresie jest Dropbox oraz Dysk Google. W pierwszym przypadku darmowa przestrzeń to niestety tylko ok 4 GB. Jest jednak możliwość uzyskania zniżek dla organizacji non-profit, jednak o szczegółowe warunki należy zapytać mailowo przedstawicieli firmy.

Rozwiązanie Google proponuje domyślnie 15 GB wolnej przestrzeni dyskowej, którą można zwiększyć do 30 GB dzięki rejestracji w programie Google dla Organizacji Non-profit.

Swoją ofertę w zakresie przechowywania w chmurze proponuje też Microsoft. Usługa OneDrive proponuje bezpłatnie jednak tylko 5 GB podstawowej przestrzeni dyskowej. Jeśli jednak skorzystamy ze specjalnego programu Microsoft dla organizacji non-profit mamy darmowy dostęp aż do 1 TB na przechowywanie danych.

Logios

Jeśli chcemy by nasze komunikaty były pisane zrozumiałym językiem, przyda nam się Logios, czyli program badający cechy stylistyczne tekstu. Wklejamy próbkę tekstu w okno (tekst niesformatowany – bez punktatorów, wyliczeń, tabel, nagłówków, tytułów itp.), a program analizuje ile lat edukacji potrzeba, żeby zrozumieć nasz przekaz.

Adres: <http://www.logios.pl>



logios
RESEARCH

aplikacja oferta o nas portfolio kontakt

Automatyczna diagnoza stylu

Przedstawiamy program, który bada cechy stylistyczne tekstu. Obecnie wskazuje poziom mglistości języka (indeks FOG-PL). Szybko się jednak uczy. W przyszłości będzie potrafił znacznie więcej.

Sprawdź swój tekst!

Jeśli chcemy by nasze komunikaty były pisane zrozumiałym językiem, przyda nam się Logios, czyli program badający cechy stylistyczne tekstu. Wklejamy próbkę tekstu w okno, a program analizuje ile lat edukacji potrzeba, żeby zrozumieć nasz przekaz.

Źródło: www.logios.pl

Canva

To internetowa platforma, za pomocą której stworzymy różnego rodzaju grafiki. Zawiera wiele propozycji gotowych szablonów, m.in. ulotek, broszur, raportów, materiałów do mediów społecznościowych. Jak na darmowy serwis efekty projektowania mogą pozytywnie zaskoczyć.

Adres: www.canva.com



Źródło: www.canva.com

Uwaga: Canva ma też bardziej rozbudowaną wersję Canva for Work, która umożliwia m.in. dostęp do setek tysięcy darmowych zdjęć i ilustracji oraz swobodne udostępnianie plików członkom naszego zespołu. Canva for Work jest darmowa dla 10 użytkowników, jeśli jesteśmy organizacją pożytku publicznego, fundacją lub stowarzyszeniem. Informacje o programie Nonprofit znajdują się **TU** (<https://support.canva.com/account-basics/nonprofit-program/apply-for-nonprofit/>)

Portale z darmowymi zdjęciami

Mówi się, że obraz wart jest tysiąca słów, jednak od razu pojawia się pytanie skąd brać te obrazy. W internecie znajdziemy wiele stron oferujących darmowe zdjęcia, które możemy wykorzystać w opracowywanych przez nas materiałach, prezentacjach czy w treściach umieszczanych na stronie WWW lub w mediach społecznościowych. Pamiętajmy, żeby przed wykorzystaniem zdjęć zapoznać się z zasadami ich ponownego użycia (licencją). Szukajmy zdjęć na licencji CCO (Public Domain), czyli takich, których możemy użyć do celów komercyjnych. Portalów oferujących zdjęcia jest bardzo dużo. Nasze ulubione serwisy to:

- ◆ www.pexels.com
- ◆ www.pixabay.com
- ◆ www.unsplash.com
- ◆ www.picjumbo.com

Iconfinder

Baza prawie 3 mln Ikon (w tym wielu darmowych), którymi możemy graficznie wzbogacić nasze prezentacje, oferty i inne materiały. Posiada wbudowany edytor, dzięki któremu nadamy interesującej nas ikonie kolor pasujący do naszej stylistyki. Ikony wyszukujemy wpisując hasło w okno przeglądarki. W kolejnym kroku dostajemy propozycje płatnych i darmowych ikon.

Adres: <https://www.iconfinder.com/>



Źródło: <https://www.iconfinder.com/>

Inne inicjatywy, którymi warto zainteresować PES

Internetowe Rewolucje Google

Bezpłatny kurs on-line składający się z 26 tematów, począwszy od pierwszych kroków stawianych w internecie, poprzez reklamę w mediach społecznościowych, analitykę internetową, kończąc na budowaniu własnego sklepu on-line. Jest wymagana wcześniejsza rejestracja

Adres: <https://learndigital.withgoogle.com/internetowerewolucje>



Źródło: <https://learndigital.withgoogle.com/internetowerewolucje>

Google dla Organizacji Non-profit

Program umożliwia organizacjom korzystanie m.in. z darmowej wersji aplikacji biurowej (G Suite) oraz comiesięcznych grantów na reklamy pojawiające się w wyszukiwarce Google (Ad Grants). Oprócz tego możemy tworzyć wizualizacje danych za pomocą Google Maps Platform oraz umieszczać filmy na Youtube. Aby wziąć udział w programie wymagana jest wcześniejsza rejestracja.

Adres: <https://www.google.com/nonprofits/>



Źródło: <https://www.google.com/nonprofits/>

Fundacja Techsoup

Fundacja TechSoup wspiera rozwój technologiczny w organizacjach społecznych, bibliotekach i muzeach. Dzięki realizowanemu programowi technologie.org.pl możecie m.in. uzyskać dostęp do tańszego, legalnego oprogramowania lub zakupić na preferencyjnych warunkach usługi i sprzęt komputerowy. TechSoup współpracuje w tym zakresie z największymi firmami technologicznymi. Część z nich np. Microsoft wymagają, aby przed skorzystaniem z ich oferty dla organizacji non-profit zarejestrować się w programie technologie.org.pl. TechSoup organizuje też szkolenia i seminaria w zakresie wykorzystania nowych technologii.

Adres: www.techsoup.pl



Źródło: www.techsoup.pl

A decorative graphic at the top of the page features several overlapping circles in shades of green, yellow, and teal. A central teal circle contains a white compass icon. A dashed white line curves across the page, passing through the circles.

Uproszczone ścieżki współpracy

Zawartość:

Propozycje ścieżek nawiązania
współpracy z:

- z przedsiębiorcami
- z organizacjami przedsiębiorców
- z uczelniami – w kontekście
współpracy z biznesem

Dla kogo:

- Do wykorzystania przez ROPS
- Do przekazania OWES/PES

UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z PRZEDSIĘBIORCAMI

Współpraca krok po kroku

Krok 1. Ustalenia potrzeb i oferty

Pytania zasadnicze, jakie musimy sobie postawić planując współpracę, to:

- Dlaczego chcemy nawiązać współpracę z biznesem, czego od niego oczekujemy?
- Na czym ta współpraca miałaby polegać, w czym potrzebujemy pomocy (wsparcie merytoryczne, sprzętowe, finansowe)?

Druga kwestia, to **co możemy zaoferować w zamian?** Innymi słowy, dlaczego dana firma może chcieć z nami współpracować? Jakie będzie miała korzyści z tej współpracy?

Krok 2. Poszukiwanie przedsiębiorców

Podstawowe źródło – internet

Podstawowym krokiem będzie wyszukiwanie potencjalnych chętnych w internecie. Warto sięgnąć do stron internetowych największych firm w danym regionie pod kątem ich zaangażowania w działania społeczne. Zestawiamy wówczas naszą ofertę z ich:

- wartościami,
- celami strategicznymi,
- misją,

байдź patrzymy czy dotyczy ona bliskiego im otoczenia społecznego.

Od 2008 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu wraz z Pricewaterhouse Coopers i CSR Consulting organizują konkurs na najlepiej sporządzone raporty społeczne.

Z punktu widzenia ROPS tu znajdują się informacje o firmach, które już angażują się w różne formy współpracy z PES.

Więcej informacji na www.raportyspoleczne.pl. Tam też znajduje się biblioteka raportów.

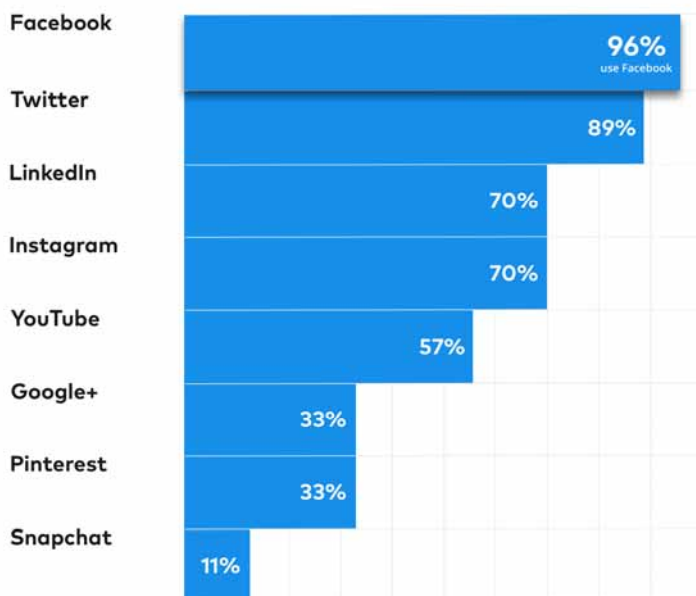
Gdzie i jak szukać?

➔ Przede wszystkim wpisujemy interesujące nas hasła w **wyszukiwarce internetowej**. Najpopularniejszą z nich jest: google.com

➔ Media społecznościowe

Skupiamy się na platformach takich jak: Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram – z tego głównie korzystają firmy (informacje aktualne w 2018 r.).

Rysunek 3. Z jakich platform korzysta obecnie Wasza firma?



Źródło: Raport The State of Social 2018 (<https://blog.bufferapp.com/state-of-social-2018>)

➔ Wydarzenia branżowe

Innym źródłem są informacje o konferencjach, spotkaniach, seminariach, dotyczących zaangażowania społecznego firm.

➔ Publicystyka

Artykuły w prasie i na portalach internetowych dotyczące zaangażowania społecznego firm.

➔ W świecie mediów społecznościowych wyszukiwanie warto prowadzić za pomocą **hasztagów**.

W naszym przypadku poszukiwanie proponujemy prowadzić z hasztagami takimi jak:

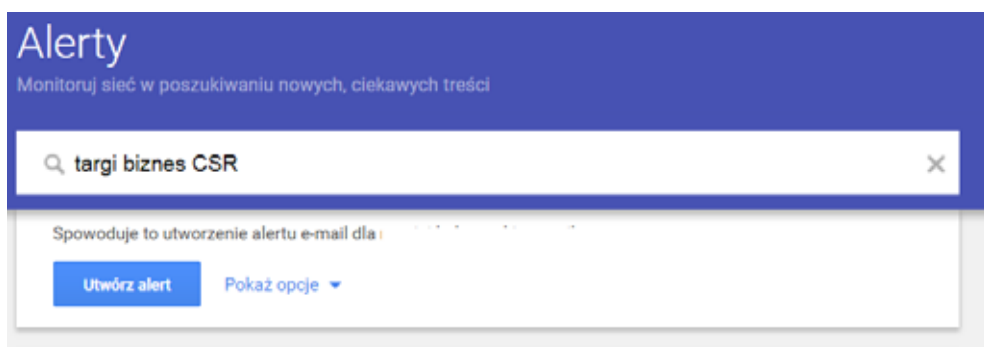
[#spolecznaodpowiedzialnoscbiznesu](#) [#csr](#) [#ngo](#) [#biznes](#)

Czym jest hashtag?

To słowo to połączenie dwóch angielskich słów: **hash** – kratka i **tag** – znacznik. W Internecie ułatwia on użytkownikom wyszukiwanie istotnych dla nich treści.

Jeśli chcemy znaleźć informacje na interesujący nas temat, wpisujemy termin (lub terminy) poprzedzamy znakiem #.

- ➡ Inną opcją jest **ustawienie tzw. alertów**. **Google Alerts** monitoruje sieć poszukując określonych przez nas terminów. Może być przydatne zwłaszcza przy poszukiwaniu informacji o wydarzeniach branżowych. Aby stworzyć Alert wprowadzamy interesujący nas temat, wybieramy częstotliwość otrzymywania powiadomień oraz typy stron, które mają być wyświetlane oraz podajemy adres, na który mają przychodzić alerty. Następnie otrzymamy e-maila każdorazowo gdy Google znajdzie wskazane przez nas hasła.



Źródło: <https://www.google.com/alerts>

Krok 3. Przesłanie oferty

Oferta współpracy powinna składać się z trzech głównych części:

- **pismo wprowadzające** – zapraszające do współpracy przy projekcie, z informacją czego oczekujemy od firmy, czym zajmuje się ROPS i jak ewentualna współpraca na linii firma-ROPS (docelowo PES) ma wyglądać. Pismo nie powinno być dłuższe niż jedna strona,
- **informacja/ulotka o ROPS** – krótki materiał informacyjny, pokazujący nas jako profesjonalnego i rzetelnego partnera. Powinien zatem zawierać konkretne informacje o nas, ale też mieć atrakcyjną oprawę graficzną,
- **informacja, czego oczekujemy od partnera** (jakiego zaangażowania) i jakie będzie miał z tego korzyści.

Tak przygotowaną ofertę wysyłamy mailem lub pocztą, ale zawsze do konkretnej osoby (managera CSR, PR, marketingu).

Więcej na temat optymalnego kształtu oferty PES w fiszce.

Korzyści wynikające ze współpracy PES i biznesu

Aby zaangażować firmę do wspierania programów społecznych, należy jej przedstawicielom pokazać, że może to przynieść różne korzyści. Jest to wiedza dobrze Państwu znana, pytanie pozostaje jednak, o jakich korzyściach wspomnieć. Poniżej kilka przykładów korzyści w różnych ujęciach.

Dlaczego współpracować – argumenty podczas rozmowy z biznesem I

Zakładając, że doszło do spotkania z przedstawicielem zainteresowanej firmy warto zwrócić uwagę na:

- **korzyści wewnętrzne dla firmy** – zaangażowanie pracowników danej firmy w projekt, który wiązałby się ze współpracą z podmiotem ekonomii społecznej. W wielu firmach pracownicy nie mają pomysłu jak realizować swoje potrzeby społeczne, jak znaleźć organizację pozarządową, na rzecz której mogliby zrobić coś dobrego. Firma, która umożliwi im realizowanie takich potrzeb, nie tylko zyskuje lojalność pracowników, ale też pomaga im się zintegrować, czy wykazać nowymi umiejętnościami, np. w zakresie zarządzania projektem;
- **korzyści wizerunkowe, zwiększenie zaufania społecznego, poprawa reputacji firmy** – w otoczeniu społecznym, ale też wewnątrz firmy (wśród jej pracowników);
- **realizacja celów wynikających z misji firmy;**
- **korzyści dla otoczenia, w którym ta firma funkcjonuje** – rozwiązanie istotnych potrzeb społecznych (np. bezrobocie, nierówne szanse edukacyjne itp.). W tym miejscu warto podkreślić, że zwłaszcza w małych miejscowościach dobre relacje ze społecznością lokalną mogą być istotne dla funkcjonowania firmy.

Dlaczego współpracować – argumenty podczas rozmowy z biznesem II

Przede wszystkim dlatego, iż organizacje pozarządowe i biznesowe różnią się od siebie i dzięki temu mogą wymieniać się posiadanymi zasobami oraz uczyć się od siebie nawzajem.

Organizacje pozarządowe i biznesowe mają różny cel działania (zarabianie pieniędzy i maksymalizacja zysku dla biznesu versus działanie na rzecz dobra społecznego, w przypadku organizacji pozarządowych), a co za tym idzie mają różne możliwości działania oraz różne narzędzia z których korzystają.

Korzyści z takiej współpracy widoczne są zwłaszcza w dwóch obszarach: wiedzy i zasobów.

Wiedza (biznesowe standardy i mechanizmy)

Biznes zazwyczaj ma lepiej wykształconą kulturę organizacyjną i system zarządzania organizacją – współpracując z biznesem i realizując wspólne projekty, partner biznesowy często wymaga dostosowania się i uczy podobnych standardów. Dużą część pozyskanej w ten sposób wiedzy, organizacja pozarządowa/PES może potem przenieść na swój własny grunt i wdrożyć pewne standardy i mechanizmy w swoim codziennym funkcjonowaniu. Biznesowe standardy zarządzania plus wiedza merytoryczna, którą posiadają organizacje pozarządowe/PES może w efekcie dać dużo większą efektywność w realizacji projektów społecznych.

Zasoby nie tylko pieniężne

Organizacja biznesowa dysponuje nie tylko pieniędzmi. Zazwyczaj posiada też własne sale szkoleniowe, sprzęt (np. rzutnik), często dysponuje samochodami firmowymi i oczywiście posiada też najcenniejszy zasób jakim są ludzie – menadżerowie z doświadczeniem i specjalistyczną wiedzą w określonej dziedzinie, którą mogą się podzielić z organizacją pozarządową. Mogą pomóc np. w obszarze finansów, księgowości, prawa, przy zarządzaniu projektem, ale też planowaniu i ustalaniu strategii organizacji.

Współpraca z biznesem to dla organizacji pozarządowych/PES nie tylko korzyści finansowe. To także możliwość skorzystania z wiedzy, doświadczenia, standardów, narzędzi, sprzętu, którym biznes dysponuje. Dzięki temu organizacja może podnieść jakość i efektywność swoich działań.

Korzyści poszczególnych partnerów

Patrząc na to zagadnienie z perspektywy korzyści dla poszczególnych partnerów można przykładowo wymienić:

Korzyści dla biznesu

- dostęp do profesjonalnej wiedzy dotyczącej problemów społecznych, szczególnie lokalnych, sposobów ich rozwiązywania,
- pozyskanie partnera, który posiada wiedzę z zakresu budowania i zarządzania projektami społecznymi,
- wykorzystanie z doświadczenia dotyczącego współpracy z wolontariuszami w aspekcie wykorzystania go do zaangażowania pracowników firmy w projekty społeczne (wolontariat pracowniczy),
- możliwości skorzystania z ulg z tytułu wpłat na PFRON dla firm korzystających z oferty przedsiębiorstw społecznych,
- korzyści związane z możliwością korzystania z klauzul społecznych w zamówieniach publicznych (poniżej trochę więcej na ten temat).

Korzyści dla organizacji pozarządowych/podmiotów ekonomii społecznej

- dostęp do zasobów biznesu: finansowych, rzeczowych, ludzkich,
- dostęp do wiedzy dotyczącej zarządzania,
- wypracowanie w samym podmiocie ekonomii społecznej standardów pracy, wykorzystywanych na co dzień w biznesie,
- dostęp do wiedzy merytorycznej także w innych obszarach takich jak: księgowość, marketing itp.

Co każdy z Partnerów może wnieść do współpracy

Podmiot ekonomii społecznej (w tym organizacji pozarządowej)

- wiedza z zakresu budowania i zarządzania projektami społecznymi,
- znajomość problemów społecznych,
- wartości,
- dobra marka,
- wiarygodność.

Biznes

- produkty bądź usługi,
- wsparcie finansowe,
- zasoby ludzkie (wolontariat pracowniczy),
- wiedza z zakresu zarządzania, marketingu, PR,
- udostępnianie lokalu bądź urządzeń biurowych (telefon, kserokopiarka, itp.).

Klauzule społeczne – o czym warto powiedzieć przedsiębiorcy?

Realną korzyścią płynącą dla biznesu ze stosowania klauzul społecznych jest możliwość wchodzenia podmiotów biznesowych w konsorcja z PES i tym samym stania się bardziej konkurencyjnymi na rynku. Zamówienia publiczne konstruowane z zachowaniem konieczności zastosowania klauzuli społecznej przez przedsiębiorcę, który wygrał dany przetarg (zobowiązanie się do zastosowania klauzuli społecznej w pozyskanym zamówieniu publicznym).

Zdaniem Najwyższej Izby Kontroli, w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych należy przeanalizować możliwość zwiększenia liczby punktów przyznawanych za kryterium społeczne (zastosowanie aspektu lub klauzuli społecznej), tak aby czynnik ten mógł odgrywać realną rolę przy ocenie ofert.

Możliwość startowania w przetargach lub sięgania po fundusze unijne dzięki partnerstwu z przedsiębiorstwem społecznym. Dobrym przykładem jest partnerstwo

firmy DGA i Fundacji SYNAPSIS w projekcie Inicjatywy Wspólnotowej Equal, w ramach którego powstało przedsiębiorstwo społeczne zatrudniające dorosłe osoby z autyzmem.

Poniżej znajdziemy wyciąg z opracowania tematycznego na temat społecznie odpowiedzialnych zamówień publicznych, które zawiera m.in. kluczowe dla nas definicje.

Definicje:

- a. **Klauzula Społeczna** – klauzula o charakterze społecznym dotycząca:
 - i. warunków udziału w postępowaniu o udzielenie Zamówienia Publicznego w zakresie określonym w art. 22 ust. 2 lub art. 138p Ustawy PZP,
 - ii. wymagań związanych z realizacją Zamówienia Publicznego w zakresie wynikającym z art. 29 ust. 4 Ustawy PZP;
- b. **Kryterium Społeczne** – kryterium oceny ofert odnoszące się do społecznych aspektów przedmiotu Zamówienia Publicznego w zakresie:
 - i. integracji zawodowej i społecznej osób, o których mowa w art. 22 ust. 2 Ustawy PZP,
 - ii. dostępności dla osób niepełnosprawnych lub
 - iii. uwzględniania potrzeb użytkowników;
- c. **Tryb Konkurencyjny** – tryb postępowania o udzielenie Zamówienia, w którym udział wziąć może więcej niż jeden Wykonawca;
- d. **Usługi** – wszelkie świadczenia, których przedmiotem nie są Roboty Budowlane lub Dostawy;
- e. **Ustawa PZP** – ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (t.j. Dz.U. z 2015 r., poz. 2164 z późn. zm.);
- f. **Wykonawca** – osoba fizyczna, osoba prawna albo jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, która ubiega się o udzielenie Zamówienia, złożyła ofertę lub zawarła umowę w sprawie Zamówienia;
- g. **Zamawiający** – osoba prawna albo jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej obowiązana do stosowania Ustawy PZP, w której obowiązują Zasady;
- h. **Zamówienie** – umowa odpłatna zawierana między Zamawiającym a Wykonawcą, której przedmiotem są Usługi, Dostawy lub Roboty Budowlane;
- i. **Zamówienie Niepubliczne** – Zamówienie, do udzielenia którego nie znajdują zastosowania przepisy Ustawy PZP;
- j. **Zamówienie Publiczne** – Zamówienie, do udzielenia którego znajdują zastosowania przepisy Ustawy PZP;

**Klauzule społeczne dotyczące
wymagań związanych z realizacją przedmiotu Zamówienia Publicznego**

1. *W opisie przedmiotu każdego Zamówienia Publicznego udzielanego w Trybie Konkurencyjnym określa się co najmniej jeden spośród wymogów, o których mowa w art. 29 ust. 4 Ustawy PZP, związanych z:*
 - a. *zatrudnieniem osób należących do jednej lub większej liczby kategorii wymienionych w art. 29 ust. 4 pkt 1-4 Ustawy PZP przy realizacji przedmiotu Zamówienia Publicznego lub*
 - b. *innymi aspektami społecznymi związanymi z realizacją Zamówienia Publicznego.*
2. *Sposób sformułowania wymagań związanych z realizacją przedmiotu Zamówienia Publicznego, o których mowa w ust. 1 powyżej:*
 - a. *powinien mieć związek z przedmiotem Zamówienia Publicznego i być proporcjonalny do przedmiotu Zamówienia Publicznego;*
 - b. *nie może prowadzić do bezpośredniej ani pośredniej dyskryminacji Wykonawców pochodzących z państw członkowskich Unii Europejskiej lub Europejskiego Obszaru Gospodarczego lub w zakresie określonym w Porozumieniu Światowej Organizacji Handlu w sprawie zamówień rządowych i w innych umowach międzynarodowych, których stroną jest Unia Europejska;*
 - c. *musi umożliwiać prowadzenie przez Zamawiającego kontroli spełniania tych wymagań przez Wykonawcę.*

§ 5

Kryterium Społeczne

1. *Kryterium Społeczne stosuje się w każdym postępowaniu o udzielenie Zamówienia Publicznego prowadzonym w trybie konkurencyjnym, w którym z uwagi na przedmiot Zamówienia Publicznego możliwe jest określenie wymagań odnoszących się do:*
 - a. *integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym lub*
 - b. *dostępności dla osób niepełnosprawnych lub*
 - c. *uwzględniania potrzeb użytkowników*

– z zastrzeżeniem ust. 3 poniżej.

2. Waga przypisana Kryterium Społecznemu wynosi co najmniej 10%.
3. Odstąpienie od stosowania Kryterium Społecznego jest dopuszczalne w przypadkach, w których jego zastosowanie byłoby niecelowe z uwagi na treść zastosowanej w postępowaniu o udzielenie Zamówienia Publicznego Klauzuli Społecznej.

Źródło: Społecznie odpowiedzialne zamówienia publiczne. Opracowanie dotyczące wybranych zagadnień prawnych związanych ze stosowaniem fakultatywnych klauzul społecznych oraz społecznych kryteriów oceny ofert przez jednostki samorządu terytorialnego. Materiał do testowania (<https://rowop.pl/pobierz-plik/3858eb71e01ed96dc112139624df5e04539e75cb/>)

UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z ORGANIZACJAMI PRZEDSIĘBIORCÓW

Ta ścieżka w większym stopniu dedykowana jest ROPS, ponieważ próba nawiązania przez Państwa współpracy z organizacjami przedsiębiorców wydaje się być naturalnym krokiem w kierunku zwiększania świadomości zrzeszonych w nich przedsiębiorców odnośnie tego, czym jest ekonomia społeczna i jakie są możliwości współpracy biznesu z PES. Oczywiście obecny poziom zaawansowania tej współpracy u każdego z Państwa jest inny, dlatego spróbowaliśmy zaproponować ścieżkę dla ośrodków, które planują nawiązanie współpracy z kolejnymi organizacjami lub rozważają dopiero podjęcie takich starań. W obu wariantach warto wziąć pod uwagę poniżej zaprezentowane wskazówki.

UWAGA! Biorąc pod uwagę różny poziom znajomości zagadnień związanych z ekonomią społeczną wśród podmiotów ekonomii społecznej może okazać się niezbędna pewna „praca u podstaw” poczynszy od zdefiniowania pojęcia społecznej odpowiedzialności biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) to zorganizowany sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, uwzględniający jego znaczenie dla stanu środowiska naturalnego oraz otoczenia społecznego. Strategia działania biorąca pod uwagę transparentność, etykę, potrzeby i oczekiwania interesariuszy, oparta na zrównoważonym rozwoju, może przynosić wdrażającej ją organizacji (firmy) istotne korzyści. Należą do nich m.in.: obniżenie kosztów transakcyjnych, efektywniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi, wzrost innowacyjności firmy czy zwiększenie lojalności klientów.

Wydaje się, że najmniej „absorbującą” dla Państwa formą współpracy na samym początku będzie dążenie do **wzajemnego informowanie się ROPS i organizacji przedsiębiorców o planach, zamierzeniach i kierunkach działań**. Proponujemy by odbywało się to zgodnie z poniższymi zasadami, (kilka z nich zamieszczamy tutaj jedynie *pro forma*, natomiast warto je zostawić przy dalszym upowszechnianiu materiału np. PES-om):

- **zasada suwerenności**, która oznacza, że informacja przekazywana jest w granicach obowiązującego prawa, tzn. obowiązkowe jest udostępnianie informacji publicznej, natomiast pozostałe informacje przekazywane są

przez organizacje dobrowolnie. Żaden z partnerów nie może być zmuszony do ujawniania informacji podlegających ochronie,

- **zasada partnerstwa**, która oznacza wzajemną wymianę posiadanych informacji przydatnych do realizacji polityk publicznych. Partnerzy powinni wspierać się w kolportowaniu tych informacji,
- **zasada pomocniczości**, wedle której samorząd i organizacje dysponujące odpowiednim potencjałem wspierają oddolne ruchy, inicjatywy i małe organizacje w dostępie do informacji,
- **zasada efektywności**, która głosi, że system wymiany informacji zapewnia jak największą ilość adekwatnej i przystępnej informacji dostarczanej w sposób skuteczny do jak najliczniejszej grupy odbiorców za pomocą najtańszych metod dystrybucji. Za skuteczne poinformowanie odpowiedzialny jest nadawca informacji,
- **zasada uczciwej konkurencji**, która oznacza, że dostęp do informacji jest równy dla wszystkich podmiotów niezależnie od ich statusu czy potencjału. System wymiany informacji postępuje się wieloma zróżnicowanymi kanałami dystrybucji,
- **zasada jawności**, oznacza, że wszystkie istotne informacje przydatne do realizacji polityk publicznych są dostępne zainteresowanym.

Narzędzia i wzorce działań

Poniżej znajdziecie Państwo kilka czynników, które mogą pozytywnie wpłynąć na skuteczność budowania przez Państwa relacji:

1. Stosowanie takich instrumentów komunikacji, które gwarantują potwierdzenie dotarcia i otrzymania informacji zwrotnej

Wymiana informacji powinna odbywać się kanałami preferowanymi przez organizacje.

Wzorzec minimalny:

Baza adresów e-mailowych oraz pocztowych (ze względu na specyfikę pracy administracji obie formy dystrybucji informacji proponujemy stosować równolegle).

2. System publikowania informacji ważnych dla organizacji

Wzorzec minimalny:

Strona internetowa urzędu zawiera podstronę dotyczącą organizacji przedsiębiorców, umożliwiającą publikowanie informacji przez te organizacje za pośrednictwem samorządu.

Strona internetowa dostępna jest do odczytu przez osoby słabowidzące i niewidome.

3. Spotkania informacyjne poświęcone prezentacji planów i zamierzeń

Wzorzec minimalny:

Spotkania na temat najważniejszych przedsięwzięć, realizowanych przez ROPS w ramach określonych polityk lokalnych, z udziałem przedstawiciela organizacji przedsiębiorców (np. przed decyzjami budżetowymi, debata związana z przyjęciem strategicznych/programowych dokumentów).

W wariacie absolutnego minimum: przesłanie organizacjom podsumowania ustaleń z takich spotkań, jeśli ich przedstawiciele nie mieli możliwości wzięcia w nich udziału.

Co najmniej jedno ogólne spotkanie rocznie współorganizowane przez samorząd i organizacje.

Modele partnerstwa

Jeden z szerszych opisów procesu budowania partnerstwa to model zaprezentowany przez Tennyson [2003, s. 4]. Model ten obejmuje 12 etapów, w kolejności:

- ◆ ustalenie zakresu działania, identyfikacja,
- ◆ zawiązanie partnerstwa,
- ◆ planowanie,
- ◆ zarządzanie,
- ◆ zapewnienie potrzebnych zasobów, wdrożenie,
- ◆ monitoring,
- ◆ przegląd struktury,
- ◆ korekta,
- ◆ instytucjonalizacja
- ◆ kontynuacja lub zakończenie współpracy.

4. Procedura pozyskiwania informacji

m.in. we współpracy z reprezentacjami organizacji, federacjami itp., które reprezentują opinię większej liczby organizacji.

Wzorzec minimalny:

Coroczne badanie ewaluacyjne lokalnego systemu informacji, w tym m.in. badania ankietowe, wywiad zogniskowany → **obszar do ew. rozwinięcia w ramach doradztwa w projekcie SIRES.**

Innym warunkiem zadziałania takiej współpracy jest obecność przedstawicieli ROPS na targach pracy, czy też dniach kariery organizowanych przez WUP, PUP, miejscowe uczelnie.

Modele współpracy

Do kogo możemy się zgłosić z propozycją współpracy?

- ◆ organizacje przedsiębiorców, takie jak:
 - Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej – <https://pracodawcyrp.pl/>
 - Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych „Lewiatan” (PKPP Lewiatan) – www.konfederacjalewiatan.pl
 - Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP) – www.zrp.pl
 - Business Centre Club – Związek Pracodawców (BCC-ZP) – <https://www.bcc.org.pl/>

Są to największe organizacje tego typu w Polsce.

Oprócz tego warto rozważyć także kontakt z:

- Ogólnopolską Federacją Przedsiębiorców i Pracodawców – www.przedsiębiorcy.pl
 - Związkiem Przedsiębiorców i Pracodawców – zpp.net.pl
 - Rottary Club – <https://rotary.org.pl/>
 - Lions Club International – www.lions.org.pl
- ◆ Potencjalnie interesującymi partnerami będą **też regionalne izby gospodarcze** oraz **izby branżowe**. Szukając danych kontaktowych do tych podmiotów warto sięgnąć po wykaz umieszczony na Portalu Promocji Eksportu:
- izby regionalne znajdziemy **TU** (<https://goo.gl/ENLQAt>)
 - izby branżowe natomiast są **TU** (<https://goo.gl/6Rn2kv>)
- ◆ Innym podmiotem, z którym warto chociaż podjąć próbę współpracy są **Anioły biznesu**.

Anioł biznesu to inwestor wspierający nowe przedsiębiorstwa o dużym potencjale wzrostu, z zamian za udziały w tych firmach (poza kapitałem oferuje swoje doświadczenia, kontakty itp.). Najczęściej jest to osoba z dużym doświadczeniem zawodowym. Zamiast poszukiwania indywidualnych Aniołów sugerujemy kontakt z organizacjami zrzeszającymi takie podmioty:

- Lewiatan Business Angels – bardzo aktywna sieć Aniołów biznesu zrzeszająca kilkudziesięciu inwestorów. Projekt można zgłosić bezpośrednio przez maila info@lba.pl bądź przez stronę www.lba.pl
- PolBAN Business Angels Club – najstarsza tego typu organizacja w Polsce, która od 2003 roku aktywnie pracuje z prywatnymi inwestorami. Celem przedstawienia swojego pomysłu należy wypełnić formularz znajdujący się na stronie pod adresem: <http://polban.pl/projekty/wyslij-projekt/> bądź pobrać z tej strony Kartę projektu i wypełnioną wysłać na adres projekt@polban.pl
- Sieć Inwestorów Prywatnych SATUS – kontakt dla projektodawców poprzez Menadżera Inwestycyjnego: bgoluszka@satus.pl
- Sieć Aniołów Biznesu Amber – stworzona przez Polską Fundację Przedsiębiorczości i jedna z największych sieci Aniołów biznesu w kraju. Aby zgłosić swój pomysł należy wypełnić formularz ze strony <https://2013.amberinvest.org/index.php/pl/szukasz-finansowania/zglos-swojpomysl/> i wysłać na adres: szukaszfinansowania@amberinvest.org
- Business Angel Seedfund (BAS) – pierwszy fundusz załączkowy zrzeszający Aniołów biznesu od 2007 roku. Aby zgłosić pomysł, opis projektu należy przesłać na adres: inwestycje@seedfund.pl. Kolejnym etapem jest spotkanie z Radą Inwestycyjną, po której zostaje podjęta wstępna decyzja dotycząca współpracy z BAS.

Z jakim przekazem idziemy do organizacji?

O ile nie mamy jeszcze sprecyzowanych przedsięwzięć, którymi chcemy zainteresować partnera (np. udział w targach, grupie roboczej itp.), ew. zidentyfikowanego PES, którego chcemy wprowadzić w orbitę zainteresowań organizacji, warto zainicjować rozmowę wybadaniem sytuacji, czy pracodawcy zrzeszeni w organizacji byłoby zainteresowani następującymi modelami współpracy:

Wolontariat pracowniczy

(ang: corporate volunteering) – polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji społecznych. Pracownicy – wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując przy tym swe umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijając swe talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach – w zależności od swej kultury organizacyjnej: deleguje pracownika do pracy jako wolontariusza w czasie pracy, przekazuje pomoc rzeczową, wsparcie logistyczne i finansowe.

Źródło: www.wolontariatpracowniczy.pl

Filantropia strategiczna

to – w odróżnieniu od klasycznej filantropii – zaplanowane i strategicznie ukierunkowane, zgodne z podstawową działalnością firmy działania prospołeczne. Ten rodzaj filantropii w najpełniejszy sposób pozwala osiągać synergii poprzez łączenie celów ekonomicznych i społecznych firmy i jej interesariuszy. Termin został spopularyzowany przez ekspertów zarządzania – M. Portera i M. Kramera.

Używanie dobroczynności w celu poprawienia kontekstu konkurencyjnego wymaga uzgadniania celów społecznych i ekonomicznych firmy oraz zmierza do zapewnienia jej korzystniejszej perspektywy długookresowego rozwoju (...). Przedsiębiorstwo nie tylko przekazuje pieniądze na cele społeczne, ale także mobilizuje posiadane umiejętności oraz relacje z innymi podmiotami. Efekty takiego działania znacznie przekraczają wyniki dobroczynnej działalności indywidualnych darczyńców, a nawet organizacji rządowych.

M. Porter, M. Kramer, „Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej”, w: Harvard Business Review Polska, wrzesień 2003.

Marketing zaangażowany społecznie

to połączenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społecznymi w ramach danego przedsięwzięcia. CRM jest wszechstronną metodą pozwalającą na projektowanie programów powstałych na bazie potrzeb i zainteresowań przedsiębiorstwa z równoczesnym rozwiązywaniem problemów społecznych.

Firmy dzięki CRM poprawiają swój wizerunek na rynku, odnotowują wzrost sprzedaży, zyskują lojalność wobec marki. Organizacje pozarządowe natomiast mają możliwość zebrania funduszy np. na opiekę medyczną, poprawę sytuacji potrzebujących, edukację, ochronę środowiska naturalnego, wspieranie kultury i sportu. To firmy decydują o wyborze problemu społecznego, w którego rozwiązaniu chcą uczestniczyć.

Korzyści dla przedsiębiorstw:

- wzrost lojalności konsumentów,
- wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników,
- poprawa reputacji i wizerunku społecznego,
- wzrost sprzedaży.

Korzyści społeczne:

- organizacje pozarządowe efektywniej realizują swoje cele statutowe,
- wzrasta poziom zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych,
- organizacje zyskują lepszy wizerunek społeczny i dzięki temu są w stanie mocniej zaangażować się w inne programy.

Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.pl

W naszych rozmowach pamiętajmy też o **Korzyści wynikające ze współpracy PES i biznesu**

Źródła do wykorzystania

- ◆ http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2014/04/Biznes-NGO_FOB.pdf
- ◆ https://www.parp.gov.pl/images/PARP_publications/pdf/2015_csr_dobre_praktyki.pdf
- ◆ http://www.ekonomiaspoleczna.gov.pl/download/files/Biblioteka/BPP/modele_wspolpracy.pdf
- ◆ https://www.ue.katowice.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/SE_Artyku%C5%82y_251_270/SE_267/11.pdf

UPROSZCZONA ŚCIEŻKA NAWIĄZANIA WSPÓŁPRACY Z UCZELNIAMI

Współpraca z uczelniami może przybrać kilka form. Począwszy od włączania tematyki ekonomii społecznej do programu kształcenia na uczelni (studia licencjackie, magisterskie, podyplomowe), tworzenie kół naukowych dotyczących ekonomii społecznej, poprzez współpracę OWES i PES ze szkołami wyższymi w zakresie realizowanych przez uczelnie badań naukowych. W tym zakresie warto m.in. sięgnąć po dorobek opisany w materiale opracowanym w ramach projektu SIRES „Koordynacja ekonomii społecznej w regionie. Rekomendacje w zakresie projektów koordynacyjnych ROPS”. Zawiera on przykłady dobrych praktyk, z których warto korzystać. Przykładowe sposoby nawiązania współpracy ze szkołami wyższymi ukazane zostały w tym materiale na podstawie doświadczeń z województwa lubuskiego (ROPS w Zielonej Górze i Uniwersytetu Zielonogórskiego).

Z punktu widzenia współpracy z biznesem najbardziej powinno nas jednak interesować włączenie w obszar współpracy z PES spółek typu *spin-off* i *spin-out*. Po pierwsze pod kątem obserwacji modelowych rozwiązań biznesowych, po drugie pod kątem dawania przykładu dobrej praktyki i wreszcie po trzecie, pod kątem dotarcia poprzez twórców, pracowników tych spółek do lokalnego biznesu (bardzo często ich twórcy posiadają też równoległe inny biznes, działają w związkach pracodawców, są mentorami). **Spółki *spin-off* i *spin-out* mogą być inkubatorem dobrych praktyk współpracy na linii uczelnia-biznes-PES. Ponadto PES mogą w ramach takiej współpracy zaspokajać potrzeby przedsiębiorców kontaktujących się z uczelnią w zakresie dostarczenia na rynek pracy przyszłych współpracowników o profilu innym niż absolwenci studiów wyższych, których oferują uczelnie. W przypadku obu typów współpracowników pojawić się może wartość dodana dla przedsiębiorstwa. W tym zakresie aktualnych jest szereg korzyści dla firm ze współpracy z PES omówionych we wcześniejszych częściach materiału.**

W zakresie tego typu współpracy warto sprawdzić, czy w ramach działającej na naszym obszarze uczelni działa komórka odpowiadająca za rozwój współpracy z biznesem i absolwentami lub czy też tego typu stanowisko zostało stworzone w ramach biura karier studenckich/akademickich.

Ogólnie rzecz biorąc kroki dotyczące nawiązania współpracy z uczelnią będą wyglądać podobnie jak w przypadku współpracy z biznesem:

Ustalenie potrzeb i oferty

Odpowiedzenie sobie na pytania:

- Dlaczego chcemy nawiązać współpracę z uczelnią, czego od niego oczekujemy? Na czym ta współpraca miałaby polegać? W czym potrzebujemy pomocy (wsparcie merytoryczne, sprzętowe, finansowe)?
- Co możemy zaoferować w zamian? Dlaczego dana uczelnia może chcieć z nami współpracować? Jakie będzie miała korzyści z tej współpracy?

Poszukiwanie lokalnych uczelni poprzez wyszukiwanie ich w internecie

Stosujemy sposoby podobne jak przy współpracy z biznesem, tj. wyszukiwarki internetowe, alerty, poszukiwanie z wykorzystaniem hashtagów itp.

Informacje o konferencjach, spotkaniach, seminariach, dotyczących zaangażowania społecznej uczelni

Naszym celem powinien być też udział w wydarzeniach, podczas których będzie możliwe dotarcie do przedstawicieli przedsiębiorstw (często w organizacje takich wydarzeń włączone są biura karier)

Przesłanie oferty

Na tym etapie musimy mieć już pomysł na współpracę oraz dobrze zidentyfikowanego adresata pod którego przygotowujemy naszą ofertę.

Oferta współpracy powinna składać się z trzech głównych części:

- **pismo wprowadzające** – zapraszające do współpracy przy projekcie, z informacją czego oczekujemy od firmy, czym zajmuje się ROPS i jak ma wyglądać ewentualna współpraca na linii firma-ROPS i docelowo PES. Pismo nie powinno być dłuższe niż na jedną stronę tekstu,
- **informacja/ ulotka o nas** – krótki materiał informacyjny pokazujący nas jako profesjonalnego i rzetelnego partnera. Powinien zatem zawierać konkretne informacje o nas, ale też mieć atrakcyjną oprawę graficzną,
- **informacja czego oczekujemy od partnera** (jakiego zaangażowania) i jakie będzie miał z tego korzyści.

Tak przygotowaną ofertę wysyłamy mailem lub pocztą, ale zawsze do konkretnej osoby (pełnomocnika ds. przedsiębiorczości, biura karier, Technopark, dziekana ty etc.)

Przykładowy wykaz biur karier (niezweryfikowany pod kątem aktualności) można znaleźć **TU** (<https://www.biurokarier.umk.pl/biura-karier-w-polsce>)

Korzyści wynikające ze współpracy PES i uczelni

Aby zaangażować uczelnię do wspierania programów społecznych, należy jej przedstawicielom pokazać, że może to przynieść różne korzyści, np.:

- **korzyści dla otoczenia, w którym funkcjonuje dana uczelnia** – rozwiązanie istotnych potrzeb społecznych (np. bezrobocie, nierówne szanse edukacyjne itp.), zwłaszcza w małych miejscowościach dobre relacje ze społecznością lokalną są istotne dla celów, misji i wizji;
- **korzyści wizerunkowe**, zwiększenie zaufania społecznego, poprawa reputacji uczelni – w otoczeniu społecznym.

Dlaczego współpracować?

- podmioty ekonomii społecznej i uczelnie różnią się od siebie i dzięki temu mogą wymieniać się posiadanymi zasobami oraz uczyć się od siebie nawzajem;
- podmioty ekonomii społecznej (szczególnie organizacje pozarządowe) i uczelnie mają zbliżony cel działania przynajmniej w kilku punktach stykowych (np. edukacja);
- korzyści ze współpracy widoczne są zwłaszcza w dwóch obszarach: wiedzy i zasobach (włączanie w projekty realizowane przez uczelnie, uczenie się standardów);
- pozyskiwanie wolontariuszy do działalności społecznej (w sferze pożytku publicznego) prowadzonej przez podmioty ekonomii społecznej;
- zwiększanie przekazu społecznego w obszarze działań statutowych.

Wiedza

- uczelnia zazwyczaj ma lepiej wykształconą kulturę organizacyjną i system zarządzania organizacją – współpracując z uczelnią można czerpać wypracowanych przez nią ścieżek i nauczyć się podobnych standardów. Dużą część pozyskanej w ten sposób wiedzy podmiot ekonomii społecznej może potem przenieść na swój własny grunt i wdrożyć pewne standardy i mechanizmy w swoim codziennym funkcjonowaniu.

Zasoby nie tylko pieniądze

Uczelnia posiada też własne sale szkoleniowe, sprzęt (np. rzutnik), posiada też najcenniejszy zasób jakim są ludzie – wykładowcy akademicy (często menadżerowie spółek spin off, spin out) z doświadczeniem i specjalistyczną wiedzą w określonej dziedzinie, którą mogą się podzielić z podmiotem ekonomii społecznej. Osoby te mogą pomóc np. w obszarze finansów, księgowości, prawa, przy zarządzaniu projektem, ale też planowaniu i ustalaniu strategii PES.

Do kogo jeszcze zgłosić się na uczelni

Poniższy przykład pokazuje, że są na uczelniach także inne miejsca, w których może być inicjowana współpraca z biznesem, tj. **centra transferu technologii** (CTT).

Przykład: Lokalny SmartLab – SPIN OFF/SPIN OUT jako instrument budowania przedsiębiorczości akademickiej oraz stymulowania innowacyjności regionu

To spotkanie, które w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości zorganizowało Centrum Innowacji i Transferu Technologii wraz z Biurem Karier Studentckich Politechniki Śląskiej. Było zorganizowane z myślą o przyszłych absolwentach Politechniki oraz naukowcach, którzy myślą o prowadzeniu własnej działalności gospodarczej, wspomagając się przy tym doświadczeniami uczelni. Spotkanie było połączeniem wykładów, moderowanej dyskusji ekspertów oraz konsultacjami z praktykami z CiITT.

Głównym celem CTT jest szeroko pojęte wykorzystanie wiedzy – transfer technologii do gospodarki oraz komercjalizacja wyników badań naukowych. Są one również zainteresowane wsparciem przedsiębiorczości i kreowaniem współpracy z biznesem. Z tych powodów warto rozważyć CTT jako potencjalnego partnera ROPS w zakresie promowania PES. Lista centrów transferu technologii (nie zweryfikowana pod kątem ich aktualności) znajduje się **TU** (<http://www.sooipp.org.pl/centra-transferu-technologii>).

Wśród innych **instytucji wspierających przedsiębiorczość akademicką**, które warto próbować zainteresować ofertą działających w naszym regionie PES są:

Inkubatory Przedsiębiorczości, czyli instytucje, które m.in. promując efektywne przedsiębiorstwa, które po ich opuszczeniu są zdolne samodzielnie przetrwać finansowo, tworzyć miejsca pracy i wpływać na środowisko lokalne.

Ponieważ oferują one różnego rodzaju usługi firmom, które znajdują się w inkubatorze oraz pomagają im w doborze klientów, są potencjalnie atrakcyjnym partnerem do upowszechniania wiedzy i informacji o PES.

Specyficznym typem inkubatora są **inkubatory przedsiębiorczości akademickiej** tworzone w otoczeniu szkół wyższych. Wspierają one studentów i naukowców w praktycznych działaniach rynkowych. Więcej informacji o Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości znajdziecie **TU** (<http://www.inkubatory.pl/>)

Jedną z dobrych praktyk w ramach naszego Podręcznika pokazuje również, że podmiotami, które można zainteresować ofertą PES są **parki technologiczne** oraz **parki przemysłowe**.

DEFINICJE

Przedsiębiorstwo typu **spin-off** to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej, albo studenta bądź absolwenta uczelni w celu komercjalizacji innowacyjnych pomysłów (wiedzy) lub technologii. Przedsiębiorstwo *spin-off* jest zwykle niezależne osobowo i kapitałowo od swojej uczelni, jednak często z nią współpracuje na zasadach rynkowych.

Natomiast przedsiębiorstwo typu **spin-out** to nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez co najmniej jednego pracownika instytucji naukowej lub badawczej, albo studenta bądź absolwenta uczelni oraz uczelnię lub jednostkę organizacyjną uczelni, powołaną do komercjalizacji dóbr intelektualnych uczelni w celu komercjalizacji innowacyjnych pomysłów (wiedzy) lub technologii. Przedsiębiorstwo *spin-out* jest zwykle powiązane osobowo i kapitałowo z uczelnią, co w konsekwencji oznacza bliską współpracę obu stron.

Firmę typu *spin-off/ spin-out* wyróżnia podmiot ją zakładający (pracownik naukowy, student lub absolwent uczelni) oraz fakt korzystania z dóbr intelektualnych uczelni, które stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Istotnym czynnikiem różnicującym oba typy firm jest związek jaki mają one ze swoimi organizacjami macierzystymi. Warto podkreślić, że organizacją macierzystą może być nie tylko uczelnia, ale również inne podmioty – np. jednostka badawczo-rozwojowa, przedsiębiorstwo i inne.

Sukces firmy *spin-off* lub *spin-out* zależy od:

1. dostępności środków finansowych,
2. mocnego fundamentu naukowego (instytucjonalnej bazy naukowej),
3. zasobów wiedzy zarówno technologicznej, jak i biznesowej,
4. skoncentrowania się na konkretnej aplikacji i niszy rynkowej,
5. doświadczenia biznesowego.

Źródło: <http://przedsiębiorczosc-akademicka.b4ngo.pl/?pages=spin-off-i-spin-out>

Źródła do wykorzystania

- ◆ http://forum-owes.pl/wp-content/uploads/2018/08/rekomendacje_koordinacja_ES_przyjete_przez_KSP-MRPiPS.pdf
- ◆ <http://przedsiębiorczosc-akademicka.b4ngo.pl/?pages=spin-off-i-spin-out>
- ◆ http://www.ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Integracja_ES_w_regionach/wielkopolskie_RPES.pdf

The page features a decorative background with various colored circles and a dashed line. At the top, there are green, yellow, and teal circles, some solid and some dashed. A dashed line curves across the top. In the center, the title 'Szkolimy się' is written in a bold, dark blue font. Below the title, there are two sections: 'Zawartość:' and 'Dla kogo:'. Each section is followed by a list of bullet points. At the bottom, there are more colorful circles in yellow, orange, pink, and green, with a dashed line curving across the bottom.

Szkolimy się

Zawartość:

- Jakiego rodzaju szkolenia powinny w pierwszej kolejności zainteresować PES?
- Współpraca PES-biznes – jak możemy szkolić innych?

Dla kogo:

- Dla ROPS do stosowania
- Do przekazania OWES/PES

SZKOLENIA Z OBSZARU MARKETINGU I SPRZEDAŻY

Poniżej znajdują się propozycje szkoleń z obszaru marketingu i sprzedaży, które docelowo wyposażą naszych podmioty ekonomii społecznej w kompetencje budowania długofalowych i trwałych relacji z biznesem.

Aktualna oferta szkoleniowa i doradcza często obejmuje rozległe zagadnienia w sposób ogólnikowy, dlatego proponujemy, aby zaczęła także obejmować obszary wąskie, specjalistyczne. Rekomendujemy, aby szkolenia były docelowo prowadzone przez ekspertów-praktyków, którzy mają zawodowe doświadczenia w zakresie opisanym poniżej:

Nazwa: Tworzenie profesjonalnych ofert handlowych i narzędzi wspierających

Poziom: 1/2

Dla kogo: handlowcy, osoby obsługujące klientów w pierwszej linii

Korzyści:

Szkolenie ma charakter interaktywny i nastawione jest na wymianę dobrych praktyk. Każdy uczestnik otrzyma wzory przykładowych ofert oraz metodą warsztatową opracuje modelową ofertę, adekwatną do prowadzenia własnej działalności. Poznamy profesjonalne narzędzia i programy do tworzenia ofert w formie wizualnej oraz zapoznamy się z przykładami regulaminów handlowych.

Nazwa: Rola handlowca i marketera w PES

Poziom: 1/2

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Praktyczny warsztat poświęcony tworzeniu miejsca pracy na stanowisku handlowca/marketera. Podczas warsztatów omówimy różnicę między rolą marketingu a sprzedaży i ich znaczenia dla rozwoju podmiotu. Nauczymy się tworzyć plan operacyjny, estymować plany sprzedażowe, tworzyć zakresy obowiązków i wskaźniki efektywności pracy handlowca oraz opracujemy prosty system monitoringu i ewaluacji działań.

Nazwa: Segmentacja rynku i charakteryzowanie grup konsumentów

Poziom: 1/2

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Segmentacja rynku ma na celu zwiększenie skuteczności sprzedaży poprzez dopasowanie strategii marketingowej pod kątem tych nabywców, którzy kupią

nasz produkt lub usługę. Podczas warsztatów omówimy typy segmentacji rynku i kryteria doboru oraz opracujemy charakterystykę grup konsumentów wraz z kanałami komunikacji, które będą adekwatne do prowadzonej przez nas działalności.

Nazwa: PR i Corporate Identity jako narzędzie do budowania spójnego wizerunku organizacji

Poziom: ½

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

CI (*corporate identity*) jest holistycznym systemem, zawierającym w sobie szereg elementów, które pozwalają podmiotowi komunikować jego odmienność, przewagę konkurencyjną, produkty oraz misję. Podczas warsztatów omówimy takie zagadnienia jak: budowanie więzi klienta z marką za pomocą opowieści (*storytelling*), tworzenie identyfikacji wizualnej jako elementu marketingowych podstaw oraz strategii komunikacyjnej firmy.

Nazwa: CRM – zarządzanie relacjami z klientem oraz budowanie i zarządzanie bazami danych

Poziom: 2

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Celem warsztatu jest podniesienie umiejętności z zakresu obsługi klienta i opracowanie nowych standardów komunikacji. W działaniach marketingowych CRM pomaga skuteczniej dobierać narzędzia w konkretnych kampaniach i przez to dostarczać większą liczbę *leadów*. Dzięki narzędziom CRM można poprawić efektywność działań nastawionych na konwersję i wzrost sprzedaży. Podczas warsztatu zapoznamy się z charakterystyką „sympatycznej organizacji” i zestawem narzędzi, które umożliwią budowanie długofalowych relacji z klientem.

Nazwa: Działania promocyjne i sprzedażowe w mediach społecznościowych

Poziom: ½

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Media społecznościowe odmieniły nie tylko sposób, ale i możliwości komunikacji. Klienci coraz częściej wykorzystują właśnie ten kanał do kontaktu z firmami, oczekując natychmiastowej reakcji. Kluczowym pytaniem nie jest już dzisiaj CZY, ale JAK wykorzystać *social media* do obsługi klienta. Podczas warsztatu zapoznamy się z narzędziami jakie oferują media społecznościowe oraz przygotujemy strategię promocji opartą na postach wizerunkowych i sponsorowanych.

Nazwa: Targi i eventy masowe jako narzędzie pozyskiwania klientami

Poziom: 2

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Targi to świetna okazja na przeprowadzenie bezpośredniej rozmowy z obecnymi i potencjalnymi klientami, spotkanie z innymi kontrahentami (również z konkurencją), wprowadzenie na rynek i wypromowanie nowych produktów i usług, pozyskanie bezpośrednich opinii od odbiorców na temat marki, budowanie wizerunku firmy. Na warsztacie poddamy analizie **jak wybierać wydarzenia oraz jak się do nich przygotować logistycznie i merytorycznie, aby udział w targach był działaniem wartym inwestycji.**

Nazwa: Pozycjonowanie marki na rynku

Poziom: 2

Dla kogo: osoby zarządzające, handlowcy, marketerzy

Korzyści:

Pozycjonowanie marki na rynku jest działaniem związanym z kształtowaniem oferty, polityki cenowej i wizerunku organizacji, kreującym taki ich obraz wśród nabywców, który będzie się wyróżniał na tle produktów, marek czy firm konkurencyjnych. Podczas warsztatów nauczymy się określać unikatową propozycję sprzedaży (USP) czyli korzyść jaką klient nabywa wraz z zakupem produktu oraz jak kształtować politykę cenową organizacji.

Osobnym zagadnieniem są **szkolenia w zakresie współpracy PES z biznesem, które mogłyby realizować/zlecać ROPS** w celu edukowania partnerów nie mających w codziennej pracy styczności z ekonomią społeczną. Poniżej znajdują Państwo scenariusz warsztatów wraz z propozycjami materiałów szkoleniowych oraz przykładowe ćwiczenia, które można np. zrealizować wśród pracowników ROPS niezajmujących się ekonomią społeczną.

Propozycja I – Scenariusz Warsztatów (minimum 24 h)

Cel ogólny:

Przygotowanie kadry kierowniczej i pracowników ROPS do animowania współpracy, jej komplementarności, budowania relacji pomiędzy PES a biznesem oraz ich wzmacniania.

Cele szczegółowe

Uczestnik warsztatów:

- zna założenia, zakres i formy możliwej współpracy PES z biznesem, rozróżnia modele współpracy,
- wie, na czym polega zadanie związane z animowaniem współpracy, budowaniem relacji PES z biznesem,
- dostrzega i rozumie wartości, przykłady dobrych praktyk z działalności podmiotów biznesowych, które mogą być implementowane do działalności PES,
- wskazuje główne zadania podmiotów zaangażowanych w ten proces,
- charakteryzuje proces zmian,
- analizuje czynniki warunkujące wprowadzanie zmiany i wykorzystuje je w procesie wprowadzania zmiany podczas przemodelowania (nawiązywania) dotychczasowej współpracy z podmiotami zaangażowanymi,
- dostosowuje metody motywowania poszczególnych osób do ich potrzeb,
- tworzy harmonogram własnych działań w nawiązywaniu i realizacji współpracy,
- jest przygotowany do samodzielnej diagnozy potrzeb PES i biznesu, ich moderowania w celu podjęcia współpracy.

U = Uczestnik

Czas	Cel	Aktywności	Metody, materiały, uwagi
Sesja 1 – Wstęp. ROPS jako animator współpracy PES a biznes			
11:00–13.15	Budowanie statusu ROPS jako mentora i moderatora. Refleksja na temat funkcjonowania ROPS jako animatora.	<p>Wstęp – przywitanie, budowanie dobrej atmosfery, przedstawienie celów na ten zjazd (prezentacja PP). Pytanie do U o oczekiwania dotyczące bieżących warsztatów (do wyboru: karteczki, drzewo, kontrakt)</p> <p>ROPS jako mentor i moderator.</p> <p>Ćwiczenie</p> <ol style="list-style-type: none"> Trener łączy U w 2–5 zespoły Każdy zespół staje się ekspertem od formy współpracy. Członkowie zespołów w drodze dyskusji formułują odpowiedzi na pytania zawarte pod opisem każdej formy – <p>Materiał_1.</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Jakie najważniejsze cechy przypisuje konkretnej formie współpracy?</i> <i>Po czym poznamy, że dana forma współpracy działa?</i> <i>Jakie działania organizacyjne o tym świadczą?</i> <i>Jakie zachowania uczestników współpracy są dla tej formy charakterystyczne?</i> <ol style="list-style-type: none"> Grupy przygotowują plakaty z odpowiedziami na pytania. Prezentują na forum wyniki swojej pracy. Jeśli to potrzebne – zadają pytania i wyjaśniają wątpliwości. <p>Planowanie wdrożenia modelu współpracy</p> <ol style="list-style-type: none"> W tych samych grupach U przystępują do kolejnego ćwiczenia. Każda z grup jest grupą liderów w dużym PES, którzy chcą nawiązać współpracę z biznesem. U dla każdej formy współpracy proponują po trzy działania, które zainicjują w swoim PES, aby uprawdopodobnić nawiązanie tej współpracy. U zapisują je na kartkach A4 i przekazują kartkę z własnymi pomysłami kolejnej grupie. Każda grupa udziela informacji zwrotnej ustalając wspólnie, które działania będą zmianą trudną, zasadniczą, a które planowane działania są jedynie kosmetyczną lub nawet wcale nie są zmianą. Trener proponuje, by U myśleli o zmianach tak jakby dotyczyły konkretnego PES. Kartki z informacją zwrotną wracają do grup. Można także wybrać inny sposób. Jedna z osób z grupy przechodzi razem z kartką do kolejnej, by wyjaśnić swój punkt widzenia. <ul style="list-style-type: none"> Utworzenie nowych zespołów – każdy przekazuje najistotniejsze informacje o swojej formie współpracy. Prezentuje odpowiedzi na pytania. 	<p>Prezentacja PP</p> <p>Materiał 1 – Modele współpracy</p>

		<ul style="list-style-type: none"> W nowych zespołach – dyskusja nad sformułowanymi odpowiedziami. 	
13.15–14.00	Obiad/ lunch /przerwa kawowa		
Sesja 2 – Nawiązywanie współpracy – pierwsze kroki			
14.00–15.30	Nawiązywanie współpracy – krok po kroku.	<p>Jak przebiega proces nawiązywania współpracy krok po kroku?</p> <ol style="list-style-type: none"> Trener przygotowuje plakat z kolejnymi krokami nawiązywania współpracy i zapowiada, że na kolejnych sesjach uczestnicy przejdą krok po kroku wszystkie etapy. <p>Etap 1 Zorganizowanie spotkania zainteresowanych podmiotów – informacja o możliwych formach współpracy</p> <p>Trener łączy U w małe zespoły w obszarze danej formy współpracy i prosi o przygotowanie na kartach z flipcharta scenariusza spotkania z zainteresowanymi podmiotami lub opcjonalnie prezentacji PP.</p> <p>Zapoznanie się z pracami po kolei i udzielenie na post-itach informacji zwrotnej.</p> <ol style="list-style-type: none"> Podsumowanie – wspólne omówienie, jakie sformułowania są najtrafniejsze, co wzbudza zainteresowanie odbiorców. 	
15.30–15.45	Przerwa		
Sesja 3 – Diagnoza wstępna			
15.45–17.15	Jak można przeprowadzić diagnozę w PES? Jak zaangażować wszystkich w proces diagnozy?	<p>Jak przeprowadzić diagnozę w PES</p> <p>Etap 2 Ta część szkolenia zostanie przeprowadzona w formie symulacji</p> <ol style="list-style-type: none"> Trener prezentuje na flipcharcie narzędzie do diagnozy wstępnej – koło podzielone na 8 części. Trener łączy uczestników w 3–4 osobowe zespoły, które stanowią poszczególne podmioty zaangażowane w proces. Zespoły otrzymują opis przypadku (Materiał_2) i na jego podstawie przeprowadzają dyskusję na temat możliwych form podjęcia współpracy (otrzymują pytania pomocnicze). Każdy zespół wykreśla koło diagnostyczne. Trener zbiera na duże koło na flipcharcie wyniki prosząc o wskazanie dwóch najwyżej ocenionych form współpracy. Podsumowanie i wskazanie na tę formę podjęcia współpracy, która zdaniem całej grupy jest najszybsza do wdrożenia. 	Materiał 2 – Studium przypadku

		5. Podsumowanie – <i>co podoba mi się w takim sposobie prowadzenia diagnozy wstępnej? Jak zrobię to w swoim PES?</i>	
17.15–17.30	Przerwa		
Sesja 4 – Pogłębiona diagnoza			
17.30–19.00	Wprowadzenie. Diagnoza pogłębiona	Jak przeprowadzić pogłębioną diagnozę? Etap 3 1. Rozmowa w parach – OU zastanawiają się, w jaki sposób można przeprowadzić pogłębioną diagnozę? Po co ją prowadzić? 2. Trener zapisuje na plakacie formę współpracy, która została wybrana dzień wcześniej jako ta, która jest najszybsza do wdrożenia. 3. U pracują w zespołach, tych samych, co poprzedniego dnia. 4. Trener zapisuje pierwsze pytanie <i>metaplanu</i> (Materiał_3): Jak jest? 5. U dyskutują w zespole i na samoprzylepnych kartkach piszą swoje odpowiedzi i przylepiają na plakacie. Trener odczytuje je. 6. Kolejne pytanie: Jak być powinno? (Jak chcemy, żeby było?) – ponownie U piszą odpowiedzi na samoprzylepnych kartkach. Trener je odczytuje. 7. Kolejne pytanie: Dlaczego nie jest tak, jak być powinno? (Co sprawia, że nie jest tak, jakbyśmy chcieli, aby było?) . U zapisują odpowiedzi – Trener je odczytuje. 8. Wnioski – co możemy zrobić, aby było tak, jak być powinno? Dyskusja, zapisanie wniosków na flipcharcie. 9. Podsumowanie – <i>jak U oceniają metodę metaplanu?, jak widzą jej efektywność, jak postrzegają możliwość zastosowania jej w swoim PES?</i>	Plakaty, markery Materiał_3/Materiał_5 Metody
		Podsumowanie dnia Co z dzisiejszych warsztatów było dla mnie najważniejsze?	
Dzień 2, sesja 5 – Cel – jak go sformułować?			
9.00–10.30	Przypomnienie zasad formułowania celów działania. Formułowanie celów w oparciu o model SMART.	Zasady formułowania celu. Etap 4 1. Rozmowa w parach – <i>jak powinien wyglądać/być sformułowany cel, aby można go było osiągnąć?</i> 2. Trener przypomina zasady formułowania celu – Materiał_4 3. U w małych zespołach (trójki) formułują cel wynikający z pogłębionej diagnozy, Trener zapisuje każdą propozycję na flipcharcie.	

		<ol style="list-style-type: none"> 4. U w dyskusji wybierają ten cel i takie brzmienie, które będzie najlepsze, do przyjęcia przez wszystkich. 5. Trener przypomina, że niezbędnym elementem związanym z celem jest określenie wskaźników jego realizacji, czyli: <i>po czym poznamy, że cel osiągnęliśmy?</i> Podkreśla, że poza wskaźnikami ilościowymi warto zadbać także o wskaźniki jakościowe – określające, co będziemy widzieć, słyszeć i czuć po osiągnięciu celu. 6. U w zespołach dyskutują nad wskaźnikami, proponują ich brzmienie, Trener zapisuje je na plakacie. 7. Podsumowanie – <i>jak proces ustalenia/wyboru celu przeprowadzę w moim PES ?</i> 	Materiał 4 Reguła SMART
10.30–10.45	przerwa		
Sesja 6 – Planowanie działań			
10.45–12.15	Planowanie działań i wspomaganie. Planowanie nadzoru – wspomaganie i ewaluacji.	Jak zaplanować działania? Etap 5 <ol style="list-style-type: none"> 1. Trener przypomina/omawia metody, które mogą być wykorzystane do generowania działań – 5Q, analiza pola sił, burza mózgów. 2. Burza mózgów – <i>jakie działania możemy podjąć, aby zrealizować cel?</i> Trener zapisuje każdy pomysł zapisuje na flipcharcie. 3. Trener prezentuje metody przydatne w planowaniu działań – wykres Gantta, planowanie z przyszłości, gwiazda pytań – Materiał 3 4. Praca w zespołach (tych samych) – przygotowanie planu działań do wyznaczonego celu i zapisanie ich na flipcharcie. 5. Prezentacja. 6. Podsumowanie – <i>jak zaplanuję działania w swoim PES?</i> 	Materiał 3/Materiał 5 Metody
12.15–12.30	przerwa		
Sesja 7 – Plan wspomaganie			
12.30–14.00	Jak zaplanować plan współpracy?	Jak zaplanować plan współpracy? <ol style="list-style-type: none"> 1. U pracują w tych samych zespołach i planują wspomaganie dla „swojego” PES – uzupełniają przykładową tabelę. 2. U zastanawiają się, w jaki sposób plan współpracy wdrożyć w „swoim” PES. Prezentacja na forum odniesienie do działań w obrębie ROPS. 	
14.00–	Obiad/lunch/przerwa kawowa		

14.45			
Sesja 8 – Monitorowanie			
14.45–16.15	Poznanie sposobów i narzędzi do monitorowania działań.	Monitorowanie – jak to robić? <ol style="list-style-type: none"> Rozmowa w parach – <i>co i jak monitoruję w ramach ROPS.</i> Trener przypomina czym jest monitorowanie i jakie jest jego znaczenie w procesie współpracy. Przypomina o sposobach monitorowania. U w zespołach zastanawiają się, w jaki sposób mogą monitorować zaplanowane działania, jak często itp. Podsumowanie. 	
16.15–16.30	przerwa		
Sesja 9 – Jak motywować innych do działania			
16.30–18.00	Poznanie sposobów motywowania.	Jak motywować i wspierać podczas wdrożenia – jak to robić, z czego korzystać? <ol style="list-style-type: none"> Rozmowa w parach – <i>jak motywuję swoich współpracowników? Co jest skuteczne?</i> Alternatywa – model GROW (Materiał_6) <ol style="list-style-type: none"> Trener wyjaśnia, że sposobem na dawanie autonomii i dążenie do mistrzostwa w tym, co robimy jest stosowanie coachingu w procesie realizowania zadań. Trener krótko omawia zasady coachingu i prezentuje model GROW. Trener proponuje ćwiczenie w parach. Każda osoba z pary raz jest „klientem” i raz coachem. Jako klient: wybierz jedną sytuację, którą chcesz omówić. Jako coach: przeprowadź „klienta” stosując technikę GROW. Potem zmiana. 15 min. na osobę. Podsumowanie <ul style="list-style-type: none"> <i>jak się czuliście jako klienci?</i> <i>jak się czuliście jako coachowie?</i> <i>jak oceniacie przydatność coachingu we wprowadzaniu zmiany?</i> <i>jaka jest przewaga stosowania pytań nad dawaniem poleceń? Czy dla wszystkich jest to tak samo dobre?</i> 	Materiał 6 Model GROW
Dzień 3, sesja 10 – Ewaluacja procesu nawiązywania współpracy			
9.00–10.30	Sposoby przeprowadzania ewaluacji, wnioski.	Jak poprowadzić ewaluację, aby nie była tylko formalnym zabiegiem, a dała nam wnioski i rekomendacje do dalszej pracy w obszarze PES z biznesem? <ol style="list-style-type: none"> Trener pyta o sposoby ewaluacji stosowane dotychczas w ramach współpracy (jeśli takowe były) prezentuje/przypomina alternatywne metody ewaluacji. 	

		<p>2. Podsumowanie może być też formą ewaluacji, jeśli przeprowadzimy ją w formie sesji plakatowych, zapraszając wszystkich interesariuszy procesu zmiany (wdrożenia współpracy) – pracownicy ROPS, zainteresowane PES, biznes, OWES itp). Można wykorzystać do tego dyskusję zogniskowaną. Najpierw każda z grup w oddzielnym pomieszczeniu, prowadzona przez moderatora, odpowiada na pytania (pytania dla poszczególnych grup można nieco zmodyfikować, ale powinny dotyczyć faktów, emocji, rozwiązań i decyzji):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fakty: Co się wydarzyło? Jak przebiegał proces wdrażania/inicjowania współpracy? • Emocje: Z czego jesteśmy zadowoleni? Co nam się podobało? Co poszło nie tak, jak planowaliśmy? Jakie były tego konsekwencje? • Rozwiązania: Czego nauczyło nas to doświadczenie? Jakie wnioski z tego płyną? • Decyzje: Co zrobimy inaczej następnym razem? Jak to doświadczenie wykorzystamy w przyszłości? <p>3. Następnie wszystkie grupy spotkają się w jednej sali i przedstawiają wyniki swojej pracy. Wspólnie wypracowują wnioski do działań np. w roku następnym.</p> <p>4. Podsumowanie</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>jak mogę to przeprowadzić w moim ROPS, PES?</i> 	
--	--	--	--

Materiał_1 – Modele współpracy

Filantropia strategiczna

to, w odróżnieniu od klasycznej filantropii, zaplanowane i strategicznie ukierunkowane, zgodne z podstawową działalnością firmy działania prospołeczne. Ten rodzaj filantropii w najpełniejszy sposób pozwala osiągać synergię poprzez łączenie celów ekonomicznych i społecznych firmy i jej interesariuszy. Termin został spopularyzowany przez ekspertów zarządzania – M. Portera i M. Kramera.

Używanie dobroczynności w celu poprawienia kontekstu konkurencyjnego wymaga uzgadniania celów społecznych i ekonomicznych firmy oraz zmierza do zapewnienia jej korzystniejszej perspektywy długookresowego rozwoju (...). Przedsiębiorstwo nie tylko przekazuje pieniądze na cele społeczne, ale także mobilizuje posiadane umiejętności oraz relacje z innymi podmiotami. Efekty takiego działania znacznie przekraczają wyniki dobroczynnej działalności indywidualnych darczyńców, a nawet organizacji rządowych.

Źródło: M. Porter, M. Kramer, „Filantropia przedsiębiorstwa jako źródło przewagi konkurencyjnej”, w: Harvard business Review Polska, wrzesień 2003.

Marketing zaangażowany społecznie

to połączenie celów ekonomicznych przedsiębiorstwa z celami społecznymi w ramach danego przedsięwzięcia. CRM jest wszechstronną metodą pozwalającą na projektowanie programów powstałych na bazie potrzeb i zainteresowań przedsiębiorstwa z równoczesnym rozwiązywaniem problemów społecznych.

Firmy dzięki CRM poprawiają swój wizerunek na rynku, odnotowują wzrost sprzedaży, zyskują lojalność wobec marki. Natomiast podmioty ekonomii społecznej w ramach swojej działalności pożytku publicznego mają możliwość zebrania funduszy, np. na opiekę medyczną, poprawę sytuacji potrzebujących, edukację, ochronę środowiska naturalnego, wspieranie kultury i sportu itd. To firmy decydują o wyborze problemu społecznego, w którego rozwiązaniu chcą uczestniczyć.

Korzyści dla przedsiębiorstw:

- wzrost lojalności konsumentów,
- wzrost wrażliwości społecznej i motywacji pracowników,
- poprawa reputacji i wizerunku społecznego,
- wzrost sprzedaży.

Korzyści społeczne:

- podmioty ekonomii społecznej efektywniej realizują swoje cele statutowe – społeczne,
- wzrasta poziom zaangażowania w realizację ważnych celów społecznych,

- podmioty ekonomii społecznej zyskują lepszy wizerunek społeczny i dzięki temu są w stanie mocniej zaangażować się w inne programy.

Źródło: www.odpowiedzialnybiznes.pl

Wolontariat pracowniczy

(ang. *corporate volunteering*) polega na angażowaniu się pracowników firm w działalność wolontarystyczną na rzecz organizacji społecznych/podmiotów ekonomii społecznej. Pracownicy-wolontariusze świadczą różnego rodzaju prace na rzecz potrzebujących, wykorzystując przy tym swe umiejętności i zdolności, a jednocześnie rozwijają swe talenty w innych dziedzinach. Firma wspiera pracownika w tych działaniach – w zależności od swej kultury organizacyjnej: deleguje pracownika do pracy jako wolontariusza w czasie jego pracy, przekazuje pomoc rzeczową, wsparcie logistyczne i finansowe.

Źródło: www.wolontariatpracowniczy.pl

Materiał_2 – Studium przypadku

Fundacja „PRO CZŁOWIEK” działa w miejscowości Szeroka. Jest jedną z trzech organizacji pozarządowych tam działających. W Fundacji zatrudnione są dwie osoby, ponadto działa przy niej około 20 wolontariuszy. Jej głównym obszarem działania jest pomoc osobom starszym z terenu gminy pod kątem aktywizacji, zajęć w wolnym czasie, może kiedyś posiłków.

Fundacja wynajmuje pomieszczenie w budynku szkolnym, pomieszczenia są niewyremontowane. Pomieszczenia są ogrzewane piecem typu „koza” co w miesiącach późnojesiennych i zimowych praktycznie uniemożliwia funkcjonowanie. Wtedy pracownicy Fundacji przenoszą się do jednego z mieszkań lub pracują zdalnie z domu, co znacząco wpływa na efektywność działania.

Prezes Fundacji uważa, że główny obszar, w którym potrzebuje wsparcia, to wyremontowanie pomieszczenia oraz instalacja ogrzewania, gdyż zimno odstrasza potencjalnych wolontariuszy. Twierdzi, iż brak miejsca gdzie mogą się oni spotykać znacząco wpływa na procesy zachodzące w grupie wolontariuszy oraz na beneficjentów Fundacji (ludzi szukających pomocy w Fundacji).

Rada Fundacji twierdzi, iż prezes zbyt wąsko patrzy na rozwój Fundacji skupiając się na pomieszczeniu i wolontariuszach, a nie na szukaniu dofinansowania, ubieganiu się o granty i inne fundusze.

Rada uważa, iż z uwagi na brak możliwości zatrudnienia większej liczby pracowników w Fundacji jej dalszy rozwój jest utrudniony i nie ma mowy o profesjonalizacji działań.

Prezes widzi potrzebę nawiązania kontaktów z lokalnym biznesem (kopalnia odkrywkowa, fabryka mebli, kilka drobnych zakładów wytwórczych) ale z uwagi na zbyt wiele obowiązków i czasu (zatrudnienia na ¼ etatu) nie podejmuje żadnych działań.

Z dokumentacji sprawozdawczej Fundacji wynika, że dotychczasowe realizowane działania są mało spójne, nie wpisują się w wizję i działania statutowe (konieczność zmiany, rozszerzenia statutu?). Oferta Fundacji skierowana do beneficjentów jest zbyt uboga i cieszy się małym zainteresowaniem.

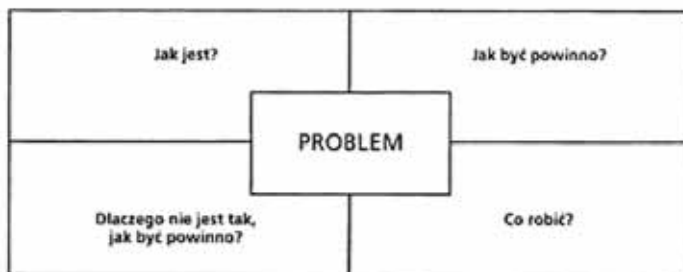
Materiał_3/Materiał_5 Metody

Metaplan

Celem tej metody jest analiza problemu i poszukiwanie rozwiązania. Metaplan to graficzny zapis prowadzonej w grupie (lub w kilku równolegle pracujących grupach) dyskusji. Trener przedstawia problem, który będzie przedmiotem dyskusji i przygotowuje materiały potrzebne do wykonania plakatów. Konieczne będą duże arkusze papieru, wycięte z kolorowego papieru figury geometryczne (koła, prostokąty) oraz chmurki, kolorowe flamastry, taśma samoprzylepna, klej. W czasie wyznaczonym przez Trenera grupa uczestników zastanawia się nad wybranym problemem i wykonuje plakat będący zapisem ich wniosków, wypełniając przygotowane wcześniej figury i chmurki oraz umieszczając je w odpowiednim miejscu.

W trakcie dyskusji uczestnicy mogą podejść do planszy i zapisać w odpowiednich (jeszcze niewypełnionych) polach swoje spostrzeżenia. Mogą też porządkować treść plakatu, przesuwać pola umieszczone przez pozostałe osoby.

Na zakończenie wszystkie zgłoszone i zapisane na plakatach wnioski można jeszcze raz, już na forum, przedyskutować, by wyeliminować sprzeczności. Taka forma dyskusji umożliwia wypowiedzenie się wszystkim uczestnikom, nawet tym najbardziej nieśmiałym, a plakat jest efektem kreatywnej pracy całego zespołu.



Źródło: https://opoka.org.pl/biblioteka/K/katecheta/001ZE_01.html

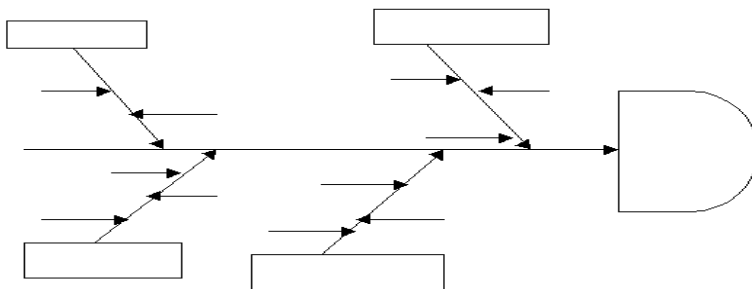
Rybi szkielet

Tworzenie diagramu

Punktem wyjścia jest pozioma oś skierowana w prawą stronę, która jest określeniem wyrażnie sformułowanego problemu (skutku) i która łączy główne kategorie przyczyn w formie pochyłych strzałek prowadzących do badanego zjawiska. Kolejnym krokiem jest określenie przyczyn, które rozdziela się na podstawowe (główne) przyczyny i podprzyczyny. Do każdej kategorii przyczyn przyporządkowane są poziome strzałki, które symbolizują główne przyczyny badanego problemu. Wykres rozbudowywany jest przez dołączanie kolejnych przyczyn i podprzyczyn.

Każda strzałka oznacza „...przyczynia się do...”, tzn. kierując się od podprzyczyn w kierunku głównej osi poziomej interpretujemy wykres odpowiadając na pytanie

„jaki to przynosi skutek?”. Natomiast odczytując diagram od strzałki poziomej do podprzyczyn odpowiadamy na pytanie „dlaczego”? Rozbudowa wykresu kończy się w momencie pełnego zidentyfikowania zjawiska.



Na podstawie m.in. Bieniok H. (red.), Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły, Kraków, 2014.

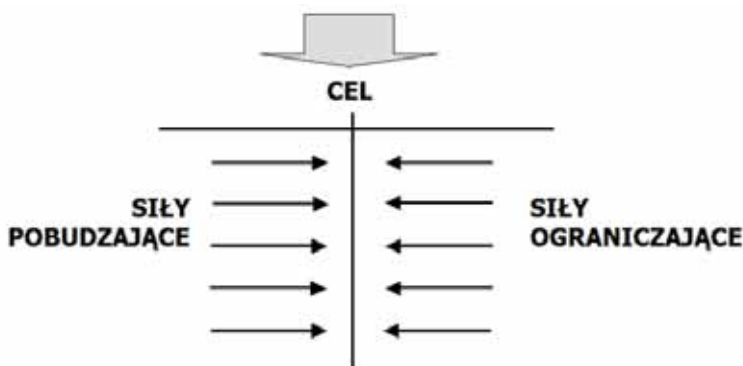
Metoda 5Q

Polega na tym, że analizując stan obecny przechodzimy do stanu pożądanego, aby znaleźć rozwiązania, które przybliżą nas do celu. Zadajemy sobie 5 pytań:

- Czego możemy **robić więcej**, aby osiągnąć cel?
- Czego możemy **robić mniej**, aby osiągnąć cel?
- Co możemy **robić inaczej**, aby osiągnąć cel?
- Co możemy **przestać robić**, aby osiągnąć cel?
- Co możemy **zacząć robić**, aby osiągnąć cel?

Analiza pola sił

Korzystając z analizy pola sił analizujemy dany problem pod kątem dwóch grup sił (pobudzających i hamujących), zaczynając od ich określenia. Następnie decydujemy, które z nich należy zmienić.



Wykres Gantta

Wykres Gantta jest graficznym sposobem planowania i monitorowania (kontroli).

Przedstawia następstwo kolejnych zdarzeń, uwzględniając również zadania wykonywane równolegle. Dzięki tej technice można łatwiej monitorować realizację zaplanowanego przedsięwzięcia.

Wikipedia: Diagram Gantta (Harmonogram Adamieckiego) – graf stosowany głównie w zarządzaniu projektami. Uwzględnia się w nim podział projektu na poszczególne zadania oraz rozplanowanie ich w czasie.

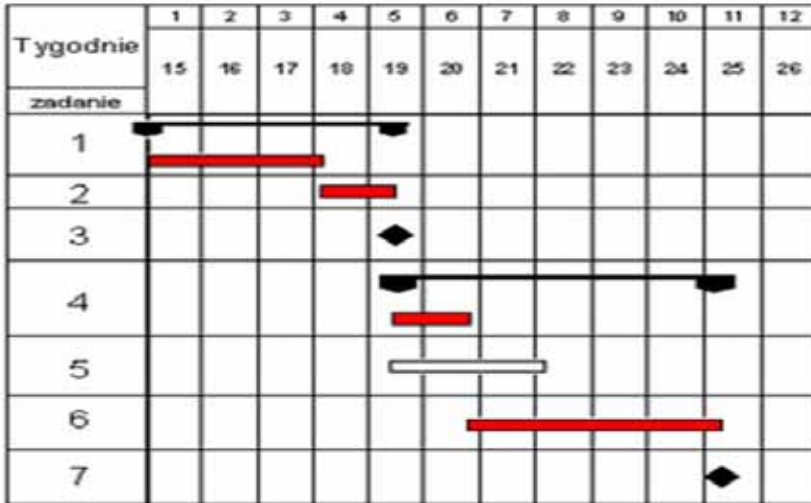
Pierwsze narzędzie tego typu stworzył Karol Adamiecki już w 1896 roku, jednak nie opublikował go aż do roku 1931. Nazwa diagramów pochodzi od nazwiska Henry'ego Gantta, który opracował je w 1910 roku dla fabryki Bethlehem Steel jako *System Zadań i Premii (The Task and Bonus System)* i w tym samym czasie opublikował w „Engineering Magazine”. System ten stworzył podstawy nowoczesnego zarządzania projektami, wnosząc m.in. metodę tworzenia diagramów Gantta, pozwalających na prezentacje wykresów ukazujących harmonogram zadań w projekcie.

Istnieje wiele metod tworzenia diagramów Gantta, jak również duża ilość możliwych do zastosowania oznaczeń.

Bardziej popularne oznaczenia:

Nazwa	Oznaczenie graficzne	Przykład	Znaczenie
Zadanie krytyczne	dowolnie zacięniowany prostokąt	rys 1.	zadanie istotne, niepomijalne dla projektu, którego ukończenie warunkuje dalsze postępowanie; zadania krytyczne i niekrytyczne spinane są przez podsumowanie
Zadanie niekrytyczne	prostokąt bez wypełnienia	rys 2.	zadanie mniej istotne dla projektu – nie warunkuje jego powodzenia, choć może stanowić ułatwienie dla osiągnięcia celu
Podsumowanie	prostokąt, najczęściej wypełniony, z „ząbkami” na końcach	rys 3.	jest to oznaczenie pewnego etapu projektu, który składa się z zadań, zazwyczaj po podsumowaniu występuje kamień milowy, który pozwala na zatwierdzenie danej fazy i przejście dalej
Kamień milowy	Kwadrat obrócony o 45°, wypełniony	rys 4.	szczególny rodzaj zadania, sygnał zakończenia pewnej fazy, jednorazowe zdarzenie, warunkuje przejście do następnego etapu

Przykłady oznaczeń:



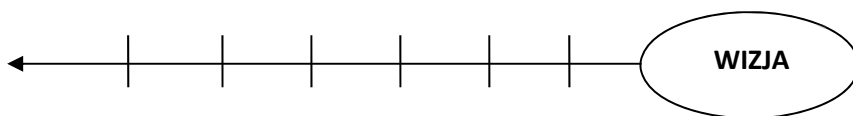
Przykładowy diagram z zastosowaniem powyższych oznaczeń:

Planowanie z przyszłości

Obejmuje następujące etapy:

1. Stworzenie wizji przyszłości. Dokładnie, wielozmysłowe wyobrażenie sobie momentu osiągnięcia swojego celu.
2. Stworzenie linii czasu – najlepiej przestrzennej, np. na podłodze. Albo tylko wyobrazeniowej, na której zaznaczamy dzień dzisiejszy i moment osiągnięcia celu, moment, gdy nasza wizja urzeczywistnia się.
3. Zapisanie na oddzielnych kartkach kolejnych etapów, poczynając od chwili osiągnięcia do dziś.
4. Przyporządkowanie- uprządkowanie zadań na osi czasu.

zadania, terminy



Gwiazda pytań



Gwiazda pytań to technika planowania pozwalająca bardziej szczegółowo określić większość elementów niezbędnych do osiągnięcia celu.

ZADANIE	CO?	KTO?	GDZIE?	KIEDY?	JAK?	PO CO?

Materiał_4 Reguła SMART

Pewnym weryfikatorem tego, czy dobrze formułujemy cel, jest reguła SMART. Pomimo że SMART jest prostą i dość powszechnie znaną zasadą, jest ona często niewykorzystana. Definiowanie celów według wszystkich pięciu kryteriów jest sztuką dość trudną i wymaga ćwiczenia się w tej umiejętności.

SMART (mądry, sprytny, zgrabny) Znaczenia wybrane podczas warsztatów		Inne znaczenia
S	<i>specific</i> – skonkretyzowany	<i>rozwojowy, specyficzny, oznaczony</i>
M	<i>motivational</i> – motywujący	<i>mierzalny</i>
A	<i>attainable</i> – osiągalny	<i>ambitny, akceptowalny</i>
R	<i>relevant</i> – istotny	<i>realny, dający rezultaty</i>
T	<i>time-bound</i> – określony w czasie	<i>trackable (rozliczalny)</i>

Skonkretyzowany to umiejętność wyobrażenia sobie tego, co mam osiągnąć, jaki stan jest pożądanym, jak również umiejętność zdefiniowania wskaźników, po czym poznamy, że to jest już stan docelowy. Specyficzność celu oznacza precyzję w opisanie tego, co chcemy osiągnąć w przyszłości, a nie szczegółowym opisie sposobu, w jaki będziemy to osiągnąć. Posługując się metaforą – formułując cel opisujemy szczyt, a nie drogę, jaką do niego dojdziemy. Dobrze specyfikowany cel oznacza, że łatwo nam go sobie wyobrazić, zmierzyć. Dobrze sformułowany cel powinien mieć jasno zdefiniowany rezultat. Mierzalność celu oznacza, że dokładnie wiemy, po czym poznamy, że osiągnęliśmy nasz cel.

Przykłady mierników:

- zdany egzamin na ocenę minimum 4,5;
- ilość popełnianych błędów w kolejnym dyktandzie (nie więcej niż 3);
- minimum 70% uczniów w ankiecie uznało lekcje z danego przedmiotu za ciekawe.

Motywujący podczas stawiania celów warto zadawać sobie pytanie, czy cel jest sam w sobie motywujący, czy zachęca do podjęcia działania, czy jest sam w sobie wyzwaniem, zachęcającym do zmiany działania. Dobrze postawiony cel wymusza wyjście poza schematy w naszych działaniach. Często, przy poprawnie postawionych celach na początku, nie mamy dostatecznej wiedzy ani gotowych rozwiązań do tego, by je osiągnąć. Tak postawiony cel jest inspiracją do zmian w dotychczasowym działaniu i motywuje do działania. Jeśli od początku wiadomo, że cel zostanie zrealizowany to powstaje pytanie: czy jest on wyzwaniem? Wyznaczając cele należy pamiętać, że ich realizacja ma coś zmienić, ulepszyć.

Osiągalny – osiągalność celu oznacza, że osoby, które mają go osiągnąć powinny mieć możliwość zdobycia zasobów potrzebnych do jego realizacji. Realność celu może w tym wymiarze oznaczać posiadanie/rozwój własnych umiejętności (kompetencji). Zasobami niezbędnymi do realizacji celu mogą być: czas, pieniądze, materiały, ludzie, nasze umiejętności, wiedza, motywacja jak również nasza samoocena i wiara, że potrafimy osiągnąć cel. Kluczowe jest również zweryfikowanie czy osoby, które mają realizować cel, mają realny wpływ na możliwość jego realizacji.

Ważny, istotny – Stawiając cel trzeba zadać sobie również pytanie: Co ważnego zyskamy dzięki jego osiągnięciu? Co ważnego się zmieni w naszej instytucji/podmiocie ekonomicznym, kiedy osiągniemy cel? Jeśli nie znajdujemy odpowiedzi na to pytanie, prawdopodobnie cel, który stawiamy, nie jest istotny – wówczas szkoda czasu, energii na jego realizację. Warto zwrócić na to uwagę przy wyznaczaniu celu i wyznaczać je jedynie w kwestiach, które są dla nas istotne. Sztuką jest nie tylko wyznaczanie celów ważnych, równie ważna, a może i ważniejsza, jest umiejętność rezygnowania z celów mniej istotnych. Dlaczego zogniskowanie na aspekty najważniejsze jest takie istotne? Ponieważ kiedy stawiamy cel motywujemy ludzi, aby podążali w określonym kierunku. W efekcie należy spodziewać się, że w innym obszarze ich zaangażowanie i motywacja spadną.

Ważność – istotność celu oznacza, że:

- jest on powiązany z naszymi wartościami,
- utożsamiamy się z celem,
- mamy motywację wewnętrzną, aby go realizować,
- brak ww. przesłanek jest jednym z częstszych powodów nierealizowania postawionych celów.

Zaplanowany w czasie – przy formułowaniu celu nie może zabraknąć ostatecznego terminu jego osiągnięcia. Jest to także warunek skutecznego monitorowania: wiedząc, ile czasu zostało do realizacji celu, możemy ocenić czy można go osiągnąć i jeśli trzeba – podjąć działania korygujące.

Time-bound oznacza, że cel jest określony w czasie konkretną datą i podany jest konkretny termin, który wyznacza czas jego ostatecznej realizacji.

Poprawnie sformułowany cel powinien pomóc odpowiedzieć na następujące pytania:

- Co ma się zmienić w naszej instytucji/PES?
- Jak wyobrażacie sobie naszą instytucję/PES po zmianie?
- Po co? Co dzięki temu ważnego się stanie w naszej instytucji/PES?

- Co jest celem? Opiszcie stan docelowy?
- Jak to zmierzycie? Po czym poznacie, że osiągnęliście cel?
- Jakimi zasobami dysponujecie, aby cel osiągnąć?
- Na kiedy chcecie osiągnąć oczekiwany stan? Od kiedy ma być inaczej?

Źródło: Izabela Kazimierska, Indira Lachowicz, Laura Piotrowska, Formułowanie celów rozwojowych według metodologii SMART

Materiał_6 Model GROW

Model GROW można wykorzystać do rozwiązywania problemów i osiągnięcia ważnych celów.

Co to jest model GROW?

Nazwa GROW to akronim, który można przetłumaczyć najprościej, jako rośnij:

Goal → cel

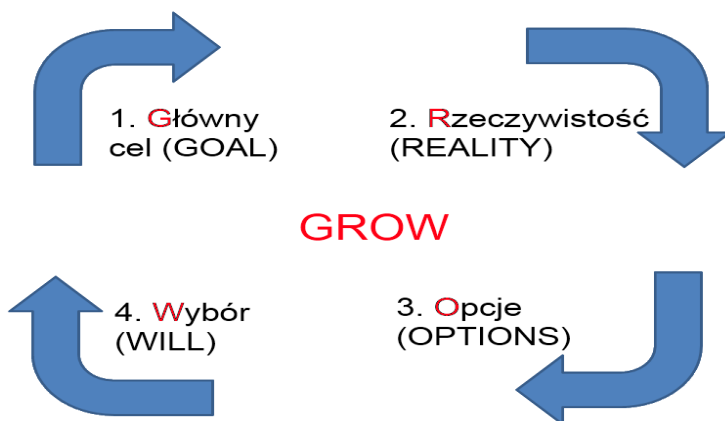
Reality → rzeczywistość – przeprowadzenie diagnozy, zbadanie aktualnie panującej sytuacji

Options → opcje – możliwe sposoby osiągnięcia celu, strategię lub plany działania

Will / Way Forward → wola – co, kiedy i przez kogo ma być zrobione.

Model GROW wskazuje na kolejność, w jakiej warto rozpatrywać dany problem. Praktyczne zastosowanie polega na tym, że na każdym z etapów zadaje się pytania. Pytania może zadawać coach, menadżer, współpracownik.

Rysunek 4. Schemat modelu GROW



Źródło: <http://trickymind.pl/blog/2012/07/06/model-grow-podnoszenie-efektywnosci-poprzez-coaching/>

Goal – cel

Cel odpowiada na pytania „czego pragniesz?” lub „czego chcesz?”.

Aby zrozumieć czym jest cel, możesz pomyśleć o istniejącym miejscu, które bardzo lubisz i chcesz się tam wybrać. To może być twoja ulubiona kawiarnia, konkretny park, miejsce gdzie wypoczywasz. Teraz pomyśl o tym miejscu i zdecyduj, kiedy chcesz tam być. To wszystko, o czym właśnie pomyślałeś to cel. Wiesz dokładnie, gdzie jest to miejsce i jak ono wygląda. Możesz zaznaczyć to miejsce na

mapie. Prawdopodobnie potrafisz zmierzyć odległość, jaka Cię dzieli do tego miejsca. Jest to w dodatku miejsce, które sam wybrałeś. To bardzo motywujące, gdy sami odpowiadamy za wyznaczanie własnych celów – stajemy się wtedy odpowiedzialni.

Pytania, które służą stawianiu celu:

- czego pragnę, czego chcę?
- po czym poznam, że to osiągnąłem?
- jak będę się czuł, gdy osiągnę cel?
- kiedy chce osiągnąć cel?

Reality – rzeczywistość

Przyglądasz się rzeczywistości, która Cię otacza. Dostrzegasz swoje reakcje. Zastanawiasz się jak się tu czujesz. Chcesz zrozumieć mechanizmy, które wpłynęły na to jak jest teraz. Zrozumienie rzeczywistości pozwala przybliżyć cele. To jakby dokładnie sprawdzać na mapie miejsce, w którym jesteś. Ważne by rzeczywistość postrzegać obiektywnie. Postrzeganie może zostać zakłócone przez dotychczasowe przekonania, lęki, obawy. Zbadanie rzeczywistości można porównać do diagnozy lekarza. Dobry lekarz najpierw stawia diagnozę, a dopiero później wypisuje receptę. Łatwiej jest kontrolować to z czego zdajemy sobie sprawę. To czego nie jesteśmy świadomi kontroluje nas.

Pytania, które służą do badania rzeczywistości:

- Jaka jest obecna sytuacja?
- Co czuję?
- Jakie czynniki wpłynęły na podjęcie dotychczasowej decyzji?
- Jakie mechanizmy wpłynęły na obecną sytuację?

Options – opcje

Opcje to różne możliwości, jakie tylko jesteś sobie w stanie wyobrazić, by osiągnąć cel. Pomyśl, ile masz sposobów by dotrzeć do celu? Opcje to różne alternatywne rozwiązania problemu. Celem tego etapu jest wygenerowanie jak największej ilości pomysłów.

Gdy jesteś pewien, że skończyły Ci się pomysły, po prostu wpadnij na jeszcze jeden
– John Whitmore.

Pytania, które odkrywają możliwości:

- Jakie mam możliwości, by osiągnąć cel?
- Jakie jeszcze?
- Gdybym dysponował nieograniczonymi zasobami, to co mógłbym jeszcze zrobić?

Will – wola

Tu określasz: co, kiedy i przez kogo ma być zrobione. Na tym etapie warto zastanowić się nad przeszkodami jakie możesz napotkać w drodze do celu oraz nad tym jak im zaradzić.

Pytania, które możesz zadać:

- Co zamierzam zrobić?
- Kiedy to zrobię?
- Jakie przeszkody mogę napotkać na swojej drodze?
- Jak mogę poradzić sobie z tymi przeszkodami?
- Kto powinien zostać powiadomiony o planowanych działaniach?

Źródło: <http://nf.pl/manager/model-grow-jako-metoda-osiagania-waznych-celow,,44177,155>

Propozycja II – ćwiczenia

Ćwiczenie 1 – Zakres społecznej odpowiedzialności biznesu wg normy ISO 26000, a współpraca z podmiotami ekonomii społecznej

Sukces biznesu to połączenie działalności gospodarczej z działalnością społeczną, czyli społeczne zaangażowanie biznesu. Społeczna odpowiedzialność biznesu (z ang. CSR – *Corporate Social Responsibility*) to sposób działania przedsiębiorstwa, które zakłada dobrowolne uwzględnianie przez firmę interesów społecznych przy dążeniu do osiągania celów ekonomicznych, podejmowaniu decyzji i działań. CSR zakłada dbałość o zasady etyczne, prawa pracowników, prawa człowieka, otoczenie społeczne i środowisko naturalne w dłuższej perspektywie czasu (nie dotyczy jednorazowych akcji).

Przyjmuje się, że społeczna odpowiedzialność biznesu powinna być obok ekonomicznych dążeń firmy integralną częścią polityki przedsiębiorstwa.

Norma PN-ISO 26000 została opracowana przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ang. *International Organization for Standardization, ISO*) w 2010 roku jako przewodnik dla organizacji w zakresie stosowania zasad odpowiedzialności społecznej i środowiskowej.

PN-ISO 26000, czyli „Guidance on social responsibility”, zawiera wytyczne dotyczące odpowiedzialności społecznej zdefiniowanej jako odpowiedzialność firmy za wpływ podejmowanych przez nią decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak:

- **ład organizacyjny** – zgodność z prawem, transparentność działań, zasady etyczne, szeroka współpraca z różnymi organizacjami i instytucjami,
- **prawa człowieka** – respektowanie oraz promowanie praw cywilnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych, kulturowych w stosunku do swoich pracowników, pracowników kontrahentów, a także otoczenia firmy, w tym grup szczególnie wrażliwych,
- **praktyki z zakresu pracy** – etyczne zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka socjalna (wykraczająca poza obowiązki wynikające z kodeksu pracy), dialog społeczny i pracowniczy, BHP w pracy, rozwój pracowników,
- **środowisko** – zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu i zanieczyszczeń, działania związane z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i adaptacją nowych rozwiązań technologicznych, ochrona i naprawa szkód w środowisku,
- **uczciwe praktyki operacyjne** – zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie

odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw (m.in. transport, magazynowanie), poszanowanie praw własności,

- **zagadnienia konsumenckie** – odpowiedzialny marketing, rzetelne informacje o produktach, zasady sprzedaży, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, niezbędne wsparcie, serwis oraz rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych, ochrona i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważona konsumpcja, działania na rzecz edukacji i świadomości konsumentów i klientów,
- **zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej** – zaangażowanie w społeczność (np. współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami ekonomii społecznej oraz instytucjami społecznymi jak np. szkoły, hospicja, schroniska), współpraca z mieszkańcami z terenów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Norma PN-ISO 26000 jest przeznaczona dla wszystkich organizacji: biznesowych, administracji rządowej i samorządowej oraz trzeciego sektora.

Norma ta nie podlega certyfikacji – jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację. Każda organizacja może posługiwać się tą normą jeżeli postępuje zgodnie z jej zasadami. Można wybrać te obszary, które dotyczą danej organizacji i dostosować się do nich.

Według ISO 26000 społeczna odpowiedzialność to odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji oraz działań na społeczeństwo i środowisko poprzez etyczne i przejrzyste zachowanie.

Opracowano na podstawie ISO 26000 – normy dotyczące CSR oraz www.odpowiedzialnybiznes.pl

Karta pracy – grupa 1a

Proszę zaproponować możliwy zakres współpracy firmy z podmiotami ekonomii społecznej w poniższych zakresach:

- **ład organizacyjny** – zgodność z prawem, transparentność działań, zasady etyczne, szeroka współpraca z różnymi organizacjami i instytucjami,
- **prawa człowieka** – respektowanie oraz promowanie praw cywilnych, politycznych, społecznych, ekonomicznych, kulturowych w stosunku do swoich pracowników, pracowników kontrahentów, a także otoczenia firmy, w tym grup szczególnie wrażliwych.

Karta pracy – grupa 1b

Proszę zaproponować możliwy zakres współpracy firmy z podmiotami ekonomii społecznej w poniższych zakresach:

- **praktyki z zakresu pracy** – etyczne zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, opieka socjalna (wykraczająca poza obowiązki wynikające z kodeksu pracy), dialog społeczny i pracowniczy, BHP w pracy, rozwój pracowników,
- **środowisko** – zapobieganie zanieczyszczeniom, zmiany klimatu i zanieczyszczeń, działania związane z ograniczeniem emisji zanieczyszczeń i adaptacją nowych rozwiązań technologicznych, ochrona i naprawa szkód w środowisku.

Karta pracy – grupa 1c

Proszę zaproponować możliwy zakres współpracy firmy z podmiotami ekonomii społecznej w poniższych zakresach:

- **uczciwe praktyki operacyjne** – zapobieganie defraudacji i korupcji, odpowiedzialne zaangażowanie polityczne, uczciwa konkurencja, wspieranie odpowiedzialności społecznej w łańcuchu dostaw (m.in. transport, magazynowanie), poszanowanie praw własności,
- **zagadnienia konsumenckie** – odpowiedzialny marketing, rzetelne informacje o produktach, zasady sprzedaży, ochrona zdrowia i bezpieczeństwa konsumentów, zapewnienie i rozwój wyrobów i usług pozytywnie oddziałujących na społeczeństwo i środowisko, niezbędne wsparcie, serwis i rozpatrywanie reklamacji i kwestii spornych, ochrona i bezpieczeństwo danych klientów, dostęp do wyrobów i usług, zrównoważona konsumpcja, działania na rzecz edukacji i świadomości konsumentów i klientów.

Karta pracy – grupa 1d

Proszę zaproponować możliwy zakres współpracy firmy z podmiotami ekonomii społecznej w poniższych zakresach:

- **zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej** – zaangażowanie w społeczności (np. współpraca z organizacjami pozarządowymi i innymi podmiotami ekonomii społecznej oraz instytucjami społecznymi jak np. szkoły, hospicja, schroniska), współpraca z mieszkańcami z terenów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Instrukcja

Czas na ćwiczenie: 60 minut

Cel: uporządkowanie wiedzy na temat zakresu społecznej odpowiedzialności firm, w ramach którego najczęściej przedsiębiorstwa komercyjne podejmują współpracę z podmiotami ekonomii społecznej. Próba określenia możliwych obszarów współpracy firma-PES.

Instrukcja do ćwiczenia:

5 minut

- dzielimy uczestników na 4 grupy. Rozdajemy im materiał – z zakresem zadania 1 a-d. Każda grupa ma zaproponować możliwy zakres współpracy firmy z podmiotami ekonomii społecznej w wyznaczonych zakresach CSR określonych w normie ISO 26000,
- prezentujemy cel ćwiczenia.

20 minut

- uczestnicy pracują w grupach.

20 minut

- grupy prezentują efekty pracy.

15 minut

- omawiamy najczęstsze obszary możliwej współpracy firma-PES.

Karta pracy

Proszę o określenie w grupach min. 3–5 możliwych form współpracy firma komercyjna – podmiot ekonomii społecznej. Proszę określić role ROPS i OWES w budowaniu tej współpracy oraz korzyści dla kluczowych interesariuszy: podmiotu ekonomii społecznej i firmy.

Możliwy zakres współpracy firma – podmiot ekonomii społecznej	Rola ROPS	Rola OWES	Korzyści dla podmiotu ekonomii społecznej	Korzyści dla firmy

Instrukcja

Czas na ćwiczenie: 60 minut

Cel: wypracowanie możliwych form współpracy, uwzględniając korzyści dla firmy komercyjnej i podmiotu ekonomii społecznej oraz rolę instytucji wspierających (ROPS i OWES).

Instrukcja do ćwiczenia:

5 minut

- dzielimy uczestników na inne grupy (3–5 osobowe)
- prezentujemy cel ćwiczenia
- rozdajemy karty pracy uczestnikom (jedna karta na grupę). Każda grupa ma tę samą kartę pracy i ma za zadanie określić min. 3-5 możliwych form

współpracy firma komercyjna – podmiot ekonomii społecznej, wskazać role ROPS i OWES w budowaniu tej współpracy oraz korzyści dla kluczowych interesariuszy: podmiotu ekonomii społecznej i firmy. Grupy wypracowują rozwiązanie na flipcharcie.

20 minut

- uczestnicy pracują w grupach

20 minut

- grupy prezentują efekty pracy

15 minut

Podsumowanie prac w grupach:

- podkreślamy powielające się aspekty
- zwracamy uwagę na kluczowe korzyści dla firm wynikających ze współpracy firma – podmiot ekonomii społecznej
- podkreślamy najważniejsze zadania dla ROPS i OWES.

Karta pracy

Proszę o wypracowanie możliwych form współpracy wybranego przedsiębiorstwa komercyjnego i społecznego, wskazując rolę firmy, ROPS, OWES i PES.

Każda grupa ma za zadanie dla wybranej firmy określić min. 3–5 form współpracy.

Nazwa wybranej firmy: _____

Obszar aktywności podmiotu ekonomii społecznej, <i>np. catering, zarządzanie zespołem, zarządzanie dostawcami</i>	Rola firmy	Rola podmiotu ekonomii społecznej	Rola OWES	Rola ROPS
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Propozycje firm do objęcia ćwiczeniem:

Propozycja I – PGNiG S.A.⁴

1. Najważniejsze informacje o firmie

PGNiG SA jest liderem rynku gazu ziemnego w Polsce. Grupa Kapitałowa PGNiG posiada pozycję lidera rynku gazu ziemnego w Polsce i jest jedyną pionowo zintegrowaną firmą w sektorze gazowym w kraju. Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo jest jednostką dominującą Grupy Kapitałowej PGNiG. Utworzenie Grupy Kapitałowej pozwoliło na kontrolowanie całości działań od poszukiwania złóż poprzez wydobycie, magazynowanie paliw gazowych, po obrót i dystrybucję. W Polsce PGNiG jest jednym z największych i najstarszych przedsiębiorstw. Historia firm tworzących PGNiG sięga XIX wieku, tj. początków światowego i polskiego

⁴ Informacje na podstawie danych ze strony: <http://pgnig.pl/>

przemysłu naftowego. Pod nazwą PGNiG przedsiębiorstwo działa od 1982 roku. W 1996 roku przedsiębiorstwo państwowe PGNiG zostało przekształcone w spółkę akcyjną.

Wydobycie gazu ziemnego i ropy naftowej jest jednym z kluczowych czynników zajmowania przez spółkę konkurencyjnej pozycji na liberalizowanym rynku gazu w kraju. Obrót i dystrybucja gazu ziemnego stanowią integralny obszar działalności gospodarczej Grupy Kapitałowej PGNiG.

W 2007 roku zakończono proces rozdzielenia działalności handlowej od technicznej dystrybucji gazu – w efekcie obrót został w całości przejęty przez PGNiG, natomiast za dystrybucją paliw gazowych odpowiedzialnych jest sześć regionalnych spółek gazownictwa.

W 2008 roku rozpoczęto dwa, bardzo istotne projekty inwestycyjne: zagospodarowanie złóż gazu ziemnego i ropy naftowej w rejonie Lubiatów – Międzychód – Grotów (projekt LMG) oraz rozbudowę największego podziemnego magazynu gazu ziemnego w Wierzchowicach.

Zakres działalności – PGNiG oraz spółki z Grupy Kapitałowej PGNiG zajmują się:

- wydobyciem gazu ziemnego i ropy naftowej w kraju,
- zagospodarowaniem złóż gazu ziemnego i ropy naftowej w kraju i zagranicą,
- świadczeniem usług geologicznych, geofizycznych i poszukiwawczych w Polsce i zagranicą,
- importem gazu ziemnego do Polski,
- magazynowaniem gazu ziemnego w podziemnych magazynach gazu,
- dystrybucją paliw gazowych.

Debiut giełdowy

23 września 2005 roku PGNiG zadebiutowało na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Była to największa oferta publiczna w 2005 roku. Głównym udziałowcem spółki jest Skarb Państwa, który od dnia debiutu do dnia 17 kwietnia 2009 roku posiadał 84,75% akcji spółki. Od dnia 3 kwietnia 2009 roku rozpoczęło się bezpłatne wydawanie akcji uprawnionym pracownikom spółki. W efekcie tego procesu pracownicy obejmą 750 000 000 akcji PGNiG.

W firmie funkcjonuje stanowisko Pełnomocnika Zarządu ds. Strategii Zrównoważonego Rozwoju i Odpowiedzialnego Biznesu. Od momentu przyjęcia Strategii (lipiec 2009 r.) stanowisko to podlega bezpośrednio Prezesowi Zarządu. Z Pełnomocnikiem bezpośrednio współpracuje Koordynator ds. Komunikacji Strategii w GK PGNiG, który współpracuje z grupą ponad 50 koordynatorów ds. CSR ze wszystkich oddziałów i spółek Grupy.

PGNiG SA ma ponad 6 mln klientów indywidualnych – odbiorców gazu ziemnego i dużych odbiorców przemysłowych.

2. Informacje o dotychczas realizowanych przez firmę działaniach społecznie odpowiedzialnych

Charakter i skala działalności GK PGNiG, a w szczególności możliwa obecność infrastruktury służącej poszukiwaniu, wydobyciu, magazynowaniu, a także sieci dystrybucyjnej w życiu społeczności lokalnych sprawia, że z dużym zaangażowaniem podchodzimy do budowania relacji z otoczeniem. W związku z tym dokładamy wszelkich starań, aby budować partnerskie relacje z przedstawicielami społeczności lokalnej, administracją oraz dostawcami i wykonawcami na rzecz realizacji wspólnych celów.

GK PGNiG kreuje możliwości współpracy oraz buduje zrozumienie dla wzajemnych relacji i współzależności z poszczególnymi grupami interesariuszy. Podejmujemy wysiłki w kierunku maksymalizacji pozytywnego wpływu społecznego, jaki wywieramy na otoczenie i skutecznego informowania o jego skali. Ważnym elementem jest ustrukturyzowanie prowadzonych działań w zakresie zaangażowania społecznego, co pozwoli nam na jeszcze lepsze odpowiadanie na potrzeby naszych interesariuszy.

PGNiG wspiera liczne inicjatywy służące polskiej nauce i kulturze, ochronie i zachowaniu dziedzictwa narodowego dla przyszłych pokoleń, w wymiarze ogólnopolskim i lokalnym.

Pod opieką PGNiG SA pozostaje Muzeum Gazownictwa w Warszawie, które mieści się w zabytkowych budynkach gazowni miejskiej z 1888 r. przy ul. Kasprzaka. Spółka od lat jest też donatorem Muzeum Przemysłu Naftowego i Gazowniczego im. Ignacego Łukasiewicza w Bóbrce, miejscem, w którym rozpoczęła się światowa kariera ropy naftowej.

Pomocą charytatywną zajmuje się powołana w 2004 roku Fundacja PGNiG im. Ignacego Łukasiewicza. Prowadzi działalność publiczną i społecznie użyteczną na rzecz promocji i wspierania:

- kultury jako dziedzictwa narodowego, w tym spektakli i wydarzeń teatralnych, muzycznych i filmowych,
- pozostałej działalności kulturalnej w kraju i zagranicą,
- działalności naukowej i naukowo-technicznej, ze szczególnym uwzględnieniem osiągnięć w zakresie nauk podstawowych i technicznych oraz działalności badawczo-rozwojowej,
- ochrony zabytków, w tym w szczególności przemysłu gazowniczego i muzeów,
- kultury fizycznej i sportu, z uwzględnieniem rywalizacji sportowej, jako narzędzia wychowawczego dzieci i młodzieży,

- ochrony zdrowia i pomocy społecznej,
- rehabilitacji zawodowej i społecznej inwalidów,
- oświaty ze szczególnym uwzględnieniem projektów historyczno-patriotycznych, w tym również polegającej na kształceniu studentów,
- ochrony środowiska,
- inicjatyw społecznych, w tym na rzecz budowy dróg i sieci telekomunikacyjnej na wsi oraz zaopatrzenia wsi w wodę,
- dobroczynności,
- kultu religijnego.

Więcej o działaniach społecznie odpowiedzialnych PGNiG:

<http://pgnig.pl/dzialania-spoeczne/odpowiedzialny-biznes/informacje>

Propozycja II – PROMAG SA⁵

1. Najważniejsze informacje o firmie

PROMAG SA od prawie 40 lat działa w branży logistyki wewnętrznej. Jest firmą o polskich korzeniach i bogatym doświadczeniu.

Oferta firmy obejmuje kompleksowe wyposażenie magazynów: wózki widłowe, regały magazynowe, meble metalowe, urządzenia dźwignicowe, urządzenia przeładunkowe, urządzenia i materiały do pakowania, palety i pojemniki. Wszystkie te produkty służą Klientom firmy do sprawnej pracy w magazynach, na halach produkcyjnych, w warsztatach, itp. Dewizą PROMAG S.A. jest kompleksowa obsługa Klientów, która jest realizowana poprzez ofertę firmy oraz usługi, takie jak:

- doradztwo techniczne,
- pomiary i projekt,
- dostawa urządzeń wraz z montażem i uruchomieniem,
- pełne wsparcie serwisowe i przeglądy okresowe,
- zgłoszenie do Urzędu Dozoru Technicznego produktów, które tego wymagają,
- szkolenia z obsługi oferowanych urządzeń.

PROMAG SA działa na terenie całej Polski poprzez Centralę w Poznaniu i 10 Oddziałów Handlowych w największych miastach w kraju. Do Klientów firma dociera poprzez mobilnych doradców techniczno-handlowych oraz poprzez sprzedaż wysyłkową.

Klientem firmy może być każdy podmiot gospodarczy, który realizuje procesy magazynowania (np. klientem może być każda firma, która ma magazyn, ale też każdy bank, muzeum czy firma usługowa posiadająca archiwa) i transportu wewnętrznego (np. Klientem firmy są też sklepy, które rozładują towar).

⁵ Informacje na podstawie danych ze strony: <https://promag.pl/>

PROMAG SA chce być dla swoich Klientów nie tylko dostawcą wyposażenia magazynowego, ale przede wszystkim doradcą w zakresie optymalizacji realizowanych procesów logistyki wewnętrznej.

Struktura organizacyjna firmy opiera się na kilku pionach, którymi zawiadują poszczególni członkowie Zarządu. W ich skład wchodzi różne jednostki organizacyjne (od stanowisk samodzielnych, poprzez sekcje, zespoły, działy i departamenty po oddziały), które odpowiadają za działania handlowe, marketingowe, techniczne, serwisowe, informatyczne, kadrowe, infrastrukturalne, jakościowe oraz księgowo i organizacyjno-prawne.

Osoby zaangażowane w realizację CSR umiejscowiono w Dziale Marketingu i Biurze Zarządu.

2. Informacje o dotychczas realizowanych przez firmę działaniach społecznie odpowiedzialnych

Działania PROMAG SA w zakresie CSR są konsekwentnie realizowane są już od kilku lat. Firma angażuje się przede wszystkim w przedsięwzięcia nastawione na kształcenie przyszłych inżynierów, logistyków, spedytorów oraz magazynierów.

Bogate doświadczenie i wiedza kadry PROMAG SA pozwalają na wsparcie młodego pokolenia w przygotowaniach do kariery zawodowej. Jednym z takich właśnie działań podejmowanych przez firmę jest ogłaszany już od 6 lat konkurs na najlepszą pracę z zakresu logistyki kierowany do studentów dowolnego kierunku studiów. Nagrodą w konkursie są płatne, miesięczne praktyki w wybranym dziale firmy.

Firma włącza się także w realizację projektów współfinansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, których zadaniem jest wspieranie młodych ludzi w ich debiucie na rynku pracy. W ramach projektu „Era inżyniera. Rozbudowa potencjału rozwojowego Politechniki Poznańskiej” PROMAG SA uczestniczył już w dwóch edycjach staży, podczas których utworzył cztery stanowiska pracy dla młodych inżynierów, którzy swoją wiedzę weryfikowali w działach: projektowym, techniczno-handlowym i jakości. Drugim projektem, w który zaangażowała się firma jest projekt „Wielkopolska musi wiedzieć(...)”. Jego celem jest podniesienie jakości kształcenia w zawodzie technik-logistyk i technik-spedytor. Zadanie firmy w tym projekcie polega na przyjmowaniu na praktyki uczniów szkół średnich oraz wsparciu w tworzeniu materiałów edukacyjnych dla szkół.

Pracownicy firmy chętnie dzielą się swoją wiedzą także podczas wykładów otwartych z zakresu logistyki organizowanych na poznańskich wyższych uczelniach oraz zajęć z zakresu logistyki w Salonie Głównym i Centrum Logistyki firmy.

Działania podejmowane przez PROMAG SA w zakresie budowania rynku pracy zostały zauważone oraz docenione. W roku 2009 Spółka otrzymała nagrodę pod nazwą „Wielkopolski Lider Społecznej Odpowiedzialności Biznesu 2009” w kategorii Dbałość o lokalny rynek pracy (II miejsce w rankingu).

Zarząd Spółki, podejmując działania na rzecz przyszłych kadr, nie zapomina też o obecnej załodze. Firma daje pracownikom szerokie możliwości rozwoju i dodatkowej aktywności. Wśród wielu oferowanych propozycji są między innymi: ciekawe szkolenia zarówno twarde, jak i te rozwijające umiejętności określane jako miękkie, odbywające się w ramach „Szkoły Biznesu” PROMAG SA. Pracownicy mają także możliwość korzystania z bogatego pakietu socjalnego oraz uczestniczą w wyjazdach integracyjnych.

Ćwiczenie 3 – Instrukcja

Czas na ćwiczenie: 60 minut

Cel: wypracowanie możliwych form współpracy przedsiębiorstwa komercyjnego i podmiotu ekonomii społecznej na przykładzie.

Instrukcja do ćwiczenia:

5 minut

- dzielimy uczestników na inne grupy (3–5 osobowe),
- prezentujemy cel ćwiczenia,
- prosimy, by grupy wybrały sobie lokalne przedsiębiorstwo, którego możliwą współpracę z przedsiębiorstwem społecznym chcą przeanalizować (mogą być po dwie grupy zajmujące się tą samą firmą). Każda grupa ma za zadanie dla wybranej firmy określić min. 3–5 możliwości współpracy z firmą, ROPS, OWES i PES. Grupy wypracowują rozwiązanie na flipcharcie.

20 minut

- uczestnicy pracują w grupach,

20 minut

- grupy prezentują efekty pracy,

15 minut

- podsumowując określamy możliwe zaangażowania/odpowiedzialności ROPS i OWES,
- zwracamy uwagę na możliwe obszary współpracy,
- określamy możliwe wsparcie dla podmiotów ekonomii społecznej.



Studia przypadku

Zawartość:

Studia przypadku ilustrujące dobre praktyki:

- sieciowania PES
- integracji PES z biznesem
- mentoringu
- współpracy z IOB

Dla kogo:

- Do wykorzystania przez ROPS
 - Do przekazania OWES/PES
- 

STUDIUM PRZYPADKU: PANATO Bag – ogólnopolska sieć branżowa

PANATO to spółdzielnia socjalna, która od pięciu lat funkcjonuje w branży tekstylno-szwalnicy, przyczyniając się do reintegracji społecznej i zawodowej osób z grup defaworyzowanych. Dzięki stworzeniu rozpoznawalnej i wiarygodnej marki, która kojarzona jest z wysoką jakością, a jednocześnie zaangażowaniem społecznym, PANATO jest w stanie skutecznie konkurować na wolnym rynku zleceń biznesowych oraz przetargów publicznych. Pozyskiwane w ten sposób zamówienia na produkcję toreb, plecaków i akcesoriów tekstylnych realizowane są przez członkinie i członków spółdzielni. Kiedy jednak ilość zamówień przewyższa nasze moce produkcyjne, chętnie dzielimy się nimi – zapraszając do współpracy partnerów zewnętrznych. To nasz pomysł na przeskalowanie modelu biznesowego i pośrednio wzrost liczby miejsc pracy.

Minione lata działalności w sektorze ekonomii społecznej i w branży tekstylno-szwalnicy pozwoliły nam dostrzec zarówno silne, jak i słabe strony tej sytuacji. Setki zleceń, które realizowaliśmy we współpracy z małymi szwalniami (prowadzonymi przez PES) w całym kraju pokazały, jak ważna jest terminowość, solidność, ale przede wszystkim codzienny kontakt międzyludzki. Z czasem wypracowaliśmy sieć partnerstw biznesowych opartą o wzajemne zaufanie. Znajomość oraz doświadczenie we współpracy uprościły i przyspieszyły szereg procesów produkcyjnych. Jednak strumień zleceń (raz szerszy, raz węższy) nie pozwalał na stabilizację tej kooperacji. Co więcej, nasi partnerzy, pozyskujący i realizujący także wiele innych zleceń, dysponowali zmiennymi mocami produkcyjnymi. W ten sposób rzeczywistość postawiła nas przed bardzo konkretnym, praktycznym i niełatwym problemem: zarządzania procesem produkcji rozproszonej.

Problem ten postanowiliśmy rozwiązać w sposób systematyczny i systemowy, uwzględniając zarazem bliskie nam wartości stojące za ekonomią społeczną. Dlatego właśnie nadrzędnym założeniem dla naszych działań było powołanie i skoordynowanie działań sieci partnerów rekrutujących się wyłącznie spośród przedsiębiorstw społecznych. Z perspektywy czysto biznesowej można byłoby uznać to za niepotrzebne utrudnienie, choćby z uwagi na znaczne zawężenie puli potencjalnych partnerów, a niekiedy także ich niższą konkurencyjność. W tym jednak kluczowym miejscu górę biorą wartości: dystrybuowanie nadwyżek produkcyjnych pomiędzy przedsiębiorstwa społeczne jest naszym pomysłem na efektywne wspieranie procesów reintegracji społecznej i zawodowej w podmiotach ekonomii społecznej.

Zanim przystąpiliśmy do realizacji tego zadania postanowiliśmy zmapować także problemy, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa społeczne działające w sektorze tekstylno-szwalnicy. Jak pokazuje praktyka, liczne dyskusje, a także nieliczne

badania, często problemy te mają charakter organizacyjny i sprzedażowy. Brak zoptymalizowanych procesów produkcyjnych, brak profesjonalnych działów sprzedażowych i brak narzędzi informatycznych wspierających zarządzanie przedsiębiorstwem stanowi istotną barierę dla rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Trudności te w oczywisty sposób przekładają się z kolei na niską efektywność pracowników, niestabilny charakter ich stanowisk, jak również niski przyrost nowych miejsc pracy tworzonych pod ich kątem. Opracowywany przez nas zintegrowany system zarządzania produkcją rozproszoną miał więc za zadanie nie tylko skoordynować i zsynchronizować funkcjonowanie sieci partnerów, ale także rozwiązać zdiagnozowane problemy organizacyjne i sprzedażowe.

Ale jest jeszcze coś – w perspektywie ostatnich kilku lat w Polsce stymulowane są procesy regionalnego (choć rzadziej branżowego) sieciowania podmiotów ekonomii społecznej w formie klastrów, które polegają na zawiązywaniu oficjalnych partnerstw w warstwie formalnej. Niestety, w praktyce owe klastry pozbawione są efektywnych narzędzi umożliwiających realną i skuteczną współpracę. W wielu przypadkach charakterystyka tych problemów jest bardzo podobna do sytuacji, w której znaleźliśmy się w branży szwalniczej – w obliczu atomizacji sektora ekonomii społecznej brakuje modeli zarządzania produkcją mimo faktycznego zapotrzebowania na nie. W oparciu o refleksję oraz testy opracowanego systemu zarządzania dochodzimy do wniosku, że może on, po stosownych adaptacjach, okazać się cennym rozwiązaniem także w innych branżach i przysłużyć się innym przedsiębiorstwom społecznym.

Na przestrzeni dwóch lat wytężonej pracy udało nam się wypracować:

- [1] **model współpracy** pomiędzy partnerami na szczeblu organizacyjnym, interpersonalnym, proceduralnym oraz technologicznym, potwierdzony formalnym związaniem sieci produkcji rozproszonej pod marką PANATO Bag.

Nasz model zakłada:

- jednego lidera (spółdzielnia PANATO), który odpowiedzialny jest za:
 - a) szerokie działania w obszarze promocji-marketingu-sprzedaży,
 - b) logistykę, w tym: zaopatrzenie, magazynowanie i spedycja,
 - c) rozwijanie oferty o nowe produkty oraz ich ulepszanie,
 - d) koordynację pracy całej sieci.
- oraz grupę partnerów produkcyjnych (spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, stowarzyszenia, centra integracji społecznej, spółki non profit), którzy realizują produkcję zleceń, pozyskanych i koordynowanych przez lidera,

- [2] **zintegrowany system zarządzania produkcją** zwiększający efektywność funkcjonowania podmiotów zrzeszonych w sieci, oparty o mapowanie potrzeb i możliwości partnerów pod kątem zatrudniania osób z nie-

pełnosprawnościami, rozwiązania proceduralne, przysposobienie do wdrożenia narzędzi technologicznych oraz wzrost personalnych kompetencji zarządczych i organizacyjnych liderów,

- [3] **zintegrowany system sprzedaży wraz z narzędziami** (m.in. z konfiguratorem produktów online) zwiększających efektywność sprzedaży produktów oferowanych przez podmioty zrzeszone w sieci, jak również zapewnienie stałego strumienia zleceń, oparte o mapowanie potrzeb i możliwości partnerów, rozwiązania proceduralne, przysposobienie do wdrożenia narzędzi technologicznych oraz wzrost personalnych kompetencji sprzedażowych pracowników działu handlowego.

Na dzień dzisiejszy możemy mówić, że PANATO Bag to nowa marka na rynku tekstylno-odzieżowym powołana przez sieć podmiotów ekonomii społecznej. Dlatego PANATO Bag to więcej niż produkt rynkowy – to inicjatywa przedsiębiorstw społecznych, których wspólnym celem jest dostarczanie najwyższej jakości oferty usługowo-produkcyjnej, dopasowanej do wymagań kontrahentów, zarazem zaś opartej o wartości społeczne. Produkowane przez nas torby i plecaki są wytwarzane lokalnie, z poszanowaniem praw pracowniczych. Dzięki oryginalnemu wzornictwu, wykorzystaniu ciekawych materiałów oraz nowoczesnym rozwiązaniom technologicznym ułatwiającym zamawianie produktów i komunikację z klientem, PANATO Bag doskonale wpisuje się w dynamicznie zmieniające się oczekiwania klientów.

Główne narzędzia:

- zintegrowany system sprzedaży – konfigurator produktu online,
- zintegrowany system komunikacji i zarządzania produkcją – autorskie oprogramowanie ERP,
- pełna standaryzacja produkcyjno-technologiczna poprzedzona warsztatami kompetencyjnymi z kierownikami produkcji PES.

Główne rezultaty:

- realizacja ok. 200 zamówień o charakterze hurtowym rocznie o obrocie handlowym ok. 800 tys. zł w roku 2017 i wzrost na poziomie ok. 25% w roku 2018,
- baza klientów z całego kraju, w tym małe, średnie i duże firmy korporacyjne o łącznej liczbie ok. 180 klientów w 2017 roku i wzrost na poziomie ok 50% w roku 2018,
- baza klientów biznesowych zagranicznych na poziomie kilkunastu zamówień rocznie,
- baza 23 produktów w pełni wystandaryzowanych, w tym: kolekcja 6 toreb, 12 plecaków, 5 akcesoriów,
- 5 partnerów w roku 2017 i wzrost do 10 partnerów w roku 2018 (różna intensywność współpracy).

Czynniki sukcesu:

- **polaryzacja na linii nadmiar-brak** – nasz model mógł zaistnieć, ponieważ Spółdzielnia PANATO miała „nadmiar” sprzedaży, pożądaną na rynku produkt i rozpoznawalną markę, ale „brak” wystarczających mocy produkcyjnych własnych. Nasi partnerzy mieli „nadmiar” mocy produkcyjnych własnych, ale „brak” sprzedaży, pożądanego na rynku produktu i rozpoznawalnej marki. W tych okolicznościach, bazując właśnie na deficytach i nadwyżkach, mieliśmy realny, biznesowy powód, aby ze sobą współpracować,
- **wartości** – współpraca partnerów w sieci opiera się na wspólnych wartościach, zaufaniu i lojalności,
- **kadra** – efektywna współpraca jest możliwa, ponieważ kadra menedżerska w partnerskich podmiotach (koordynatorzy po stronie lidera i kierownicy produkcji po stronie partnerów) posiada adekwatne kompetencje i jest gotowa do ich podnoszenia.

Wyzwania:

- **zmiana** – wprowadzenie nowych narzędzi i zasad pracy zawsze spotyka się z oporem „tkanki ludzkiej”. Zmiana jest procesem, który wymaga czasu, ćwiczenia i korygowania zachowań,
- **standaryzacja** – pomimo warsztatów kompetencyjnych i wielu zrealizowanych zleceń, standaryzacja produkcji nadal pozostaje obszarem, który trzeba kontrolować i ulepszać,
- **konkurencja** – rynek tekstylny w segmencie reklamowym jest bardzo profesjonalny i dynamicznie się rozwija, co wymaga od nas ciągłych inwestycji w zakresie ulepszania nie tylko oferty, ale także szeroko zakrojonych działań promocyjnych i sprzedażowych.
- **popyt-podaż** – nasza branża charakteryzuje się pewną sezonowością, co zmusza nas do dużej elastyczności produkcyjnej. W tych okolicznościach dystrybucja zamówień i produkcji, uwzględniająca silne i słabe strony partnerów, jest w dalszym ciągu dużym wyzwaniem logistycznym.

Z kim można porozmawiać o doświadczeniach PANATO?

Paulina Ograbisz

tel. (+48) 604-223-167

tel. biuro 71 735 16 35

paulina.ograbisz@panato.org

STUDIUM PRZYPADKU: BIZnES MIXER – spotkanie integrujące dwa środowiska

BIZnES MIXER to dobry przykład **inicjatywy integrującej środowisko biznesowe i społeczne**, na dodatek w dużym stopniu **inspirowanej działaniami dolnośląskiego ROPS (DOPS)**. Pomysł zorganizowania BIZnES MIXER'a dojrzał w grupie roboczej do spraw promocji i współpracy z biznesem (działającej przy regionalnym Komitecie rozwoju ekonomii społecznej), na której konsultowana była również forma wydarzenia i jego program. Idea, która przyświecała organizatorom była taka, aby przedstawiciele biznesu zobaczyli w podmiotach ekonomii społecznej partnerów biznesowych, u których mogą zamawiać konkretne produkty i usługi np. gadzety reklamowe, catering czy szkolenia i badania marketingowe.

Na pewnym etapie do grupy dołączył przedstawiciel Brytyjsko-Polskiej Izby Handlowej (*British-Polish Chamber of Commerce*), która bardzo szybko wyraziła zainteresowanie objęciem całego wydarzenia swoim patronatem i m.in. rozesłania zaproszeń do zgromadzonych wokół Izby członków biznesowych. BIZnES MIXER jest więc również przykładem na współpracę z organizacją zrzeszającą przedsiębiorców.

Zaproszenia do udziału w spotkaniu zostały wysłane bezpośrednio do przedstawicieli Zarządów. To m.in. spowodowało, że w bardzo krótkim czasie zgłosiło się 20 przedstawicieli firm m.in. PwC, Skanska Property Poland, Dolby, Bissole Business Travel, Parker, Objectivity, QAD Polska, Roedl & Partners, Kinnarps Polska czy Abtrex International. Przedstawiciel Zarządu ten ostatniej, który przybył na spotkanie ze Stanów Zjednoczonych podkreślił, że „*pierwszy raz był na tak dobrze zorganizowanym spotkaniu networkingowym*”. Znalazło to potwierdzenie również w rozmowach z innymi przedstawicielami firm, które brały udział w wydarzeniu. Inicjatywa spotkała się ze sporym zainteresowaniem nie tylko ze strony przedsiębiorców, ale również podmiotów ekonomii społecznej.

Największą obawą organizacyjną były formalności projektowe (wielostronicowe formularze rekrutacyjne), które dla uczestników mogłyby wydać się niewspółmierne do działania jakim było 3-godzinne spotkanie networkingowe. Problem rozwiązano przekazując uczestnikom formularze wypełnione wcześniej, na podstawie danych otrzymanych od nich na etapie rekrutacji. Tym samym musieli oni jedynie zweryfikować swoje dane i podpisać formularz, co znacznie usprawniło proces. To dobry przykład na prawidłową ocenę potencjalnie występujących ryzyk w ramach projektu oraz wdrożenia środków zaradczych.

BIZnES MIXER był wydarzeniem, który stał się inspiracją dla innej dobrej praktyki, która jest opisana w fiszce oraz w publikacji wydanej przez projekt SIREs dedyko-

wanej omówieniu ciekawych i inspirujących przykładów związanych z rozwojem ekonomii społecznej w regionie. To właśnie podczas tego spotkania pojawił się pomysł wspólnego działania DOPS oraz przedstawicieli firm na rzecz rozwoju podmiotów ekonomii społecznej, tj. Akademii BIZnES Class.

Główne narzędzia:

- spersonalizowane zaproszenia dla przedstawicieli różnych zainteresowanych grup + bieżący kontakt w sprawie udziału w wydarzeniu,
- lista podmiotów wraz z opisem: czego dany podmiot szuka (biznes) i co może zaoferować (PES) – wysyłana wraz z innymi materiałami do każdego uczestnika dzień przed wydarzeniem i przekazywana w wersji wydrukowanej na początku wydarzenia.

Główne rezultaty:

- duże zainteresowanie przedsiębiorców wydarzeniem oraz jego pozytywny odbiór,
- upowszechnienie informacji o ekonomii społecznej,
- możliwość zapoznania się przez przedsiębiorstwa z konkretną ofertą podmiotów ekonomii społecznej,
- inicjatywa dała impuls do kolejnych wspólnych działań na linii biznes-ekonomia społeczna (Akademia BIZnES Class).

Czynniki sukcesu:

- **współpraca zainicjowana wcześniej** – pomysł na BIZnES Mixer pojawił się podczas spotkań grupy roboczej działającej przy DOPS. To dowód na to, że spotkania tego typu mogą być przyczynkiem do szerszej współpracy integrującej środowisko ekonomii społecznej z biznesem. Tym bardziej, że BIZnES Mixer dał początek kolejnej inicjatywie,
- **profesjonalna organizacja** – wydarzenie zorganizowane w sposób profesjonalny, z dbałością o szczegóły (m.in. odmienna kolorystyka naklejek dla różnych grup uczestników, ograniczenie trudności formalnych dla przedstawicieli firm),
- **wyjście od potrzeb** – materiały dotyczące spotkań prezentowały korzyści dla obu stron. Lista uczestników opisująca co dany PES może zaoferować i czego szuka dana firma to również bardzo dobre rozwiązanie, pokazujące konkretne benefity dla uczestników,
- **otwartość** – zarówno po stronie przedstawicieli firm, współorganizatora (Izby Gospodarczej) oraz DOPS. Otwartość ta była po części pochodną wcześniejszych wspólnych działań.

Wyzwania:

- **skomplikowane kwestie formalne związane z projektem (w ramach, którego podejmowano działania)** – pewne formalne wymogi projektowe

mogłyby okazać się niezrozumiałe dla przedstawicieli biznesu. Ryzyko to udało się jednak zminimalizować.

Inspiracje do wykorzystania:

- sprofilowane zaproszenia, skierowane do różnych grup – **biznesu** (<https://goo.gl/txPKa6>) oraz **PES** (<https://goo.gl/H11NYZ>),
- **wzór maila przypominającego o wydarzeniu** (<https://goo.gl/H5GE6M>),
- **opis wydarzenia** (<https://goo.gl/apb25Y>) (scenariusz/konspekt roboczy),
- **harmonogram zadań** (<https://goo.gl/sRzyaV>) (*checklista*),
- przykładowe plakietki/naklejki dla Gości – dwa kolory – inny **dla biznesu** (<https://goo.gl/6aTMGP>), inny **dla PES** (<https://goo.gl/L1nqZf>),
- **szablon prezentacji** (<https://goo.gl/4Rr31D>),
- **lista uczestników – przedsiębiorstw i PES** (<https://goo.gl/CTF4FY>).

Z kim można porozmawiać o BIZnES Mixerze?

Sandra Kmiecik

s.kmiecik@dops.wroc.pl

tel. 500 156 055

STUDIUM PRZYPADKU: Akademia BIZnES CLASS – mentoring firm dla PES

Akademia BIZnES CLASS (ABC) to kompleksowy program edukacyjny, który miał na celu rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności wśród dolnośląskich podmiotów ekonomii społecznej. Połączył przedstawicieli czterech środowisk: samorządu, biznesu, uczelni i podmiotów ekonomii społecznej, umożliwiając międzysektorowy transfer wiedzy i doświadczeń.

Główne cele programu to:

- rozwój przedsiębiorczości i innowacyjności wśród dolnośląskich podmiotów ekonomii społecznej,
- zwiększenie wiedzy i kompetencji wśród osób zarządzających podmiotami ekonomii społecznej na temat wprowadzenia produktu na rynek, reklamy i sprzedaży, prezentacji itp.,
- zwiększenie wiedzy wśród przedstawicieli samorządów/biznesu/uczelni nt. oferty i różnorodności działań podmiotów ekonomii społecznej,
- zwiększenie współpracy międzysektorowej na rzecz rozwoju przedsiębiorczości społecznej i wolontariatu pracowniczego.

Projekt zakładał przygotowanie wybranych podmiotów ekonomii społecznej do dopracowania ich produktu oraz uruchomienia sprzedaży. Pomóc temu miały analizy pomysłów, szkolenia z marketingu i zarządzania organizacją, a także wsparcie mentorskie ze strony wolontariuszy (przedstawicieli biznesu oraz młodych artystów z uczelni).

W projekt włączyli się przedstawiciele firm (Objectivity, UBS, PwC), podmiot ekonomii społecznej (Fundacja Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu), jednostka samorządu (DOPS) oraz uczelnia wyższa (ASP).

W programie ABC wzięło udział 8 podmiotów:

- **Centrum Integracji Społecznej Gminy Kłodzko (<http://cis.klodzko.pl/>)**
- **Fundacja Dom Pokoju z Wrocławia (<http://www.dompokoju.org/>)**
- **Fundacja Sztukupuku z Ciepłowodów (<http://sztukupuku.pl/>)**
- **Fundacja Znacznie Więcej z Wrocławia (<http://opiekaitroska.pl/na-psim-polu/stara-piekarnia/>)**
- **Stowarzyszenie Kulturalno-Ekologiczne Filtrator z Sokołowska – obecnie Pralnia Makerspace (<http://pralniasokolowsko.pl/>)**
- **Spółdzielnia Socjalna Inicjatywa z Polkowic (<http://www.inicjatywa.polkowice.pl/>)**
- **Warsztaty Terapii Zajęciowej w Polkowicach (<http://www.wtz.polkowice.pl/>)**

- **Zakład Aktywności Zawodowej Victoria w Wałbrzychu**
(<http://zavictoria.pl/>)

Akademia rozpoczęła się w styczniu 2018 r. Uczestnicy programu podczas początkowych warsztatów przedstawili projekty swoich produktów. Następnie rozpoczęły się szkolenia z marketingu i zarządzania organizacją, a także doradztwo ze strony mentorów biznesu i designu. W ramach tego procesu uczestnicy nabywali wiedzę i kompetencje, które były niezbędne przy dopracowywaniu produktu i wprowadzania go na rynek. Na koniec programu uczestnicy prezentowali ponownie swój produkt lub usługę. Na tej podstawie przedstawiciele biznesu decydowali kto otrzyma grant na dalszy rozwój. Przyznano trzy granty w wysokości 5 tys. zł, z czego aż dwa przypadły Fundacji Znacznie Więcej (nagroda w kategorii „Innowacyjność” oraz „Produkt/Usługa”). Trzeci grant otrzymała Pralnia Makerspace (przyznano go w kategorii „Zaangażowanie”).

Infografikę obrazująca poszczególne etapy Akademii znajdziemy **TU** (<https://goo.gl/X9CpuX>)

Warto w tym miejscu wspomnieć, że Akademia BIZnES Class została również zauważona zagranicą. W konkursie *Emerging Europe Awards* otrzymała trzecią nagrodę w kategorii Equality-Friendly Initiative of the Year⁶.

Zadania Partnerów w projekcie obejmowały:

- **DOPS**
 - rekrutacja zainteresowanych podmiotów do Akademii,
 - analiza potrzeb PES w kontekście wprowadzania na rynek nowego produktu lub ulepszania istniejącego,
 - organizacja wydarzeń,
 - całościowa koordynacja partnerstwa,
- **UBS/Objectivity/PwC**
 - określenie merytoryczne i ilościowe szkoleń,
 - rekrutacja wolontariuszy w firmie,
 - prowadzenie mentoringu biznesowego,
 - ufundowanie jednego z grantów,
- **ASP**
 - prowadzenie mentoringu w zakresie designu,
- **Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu**
 - Promocja Akademii, prowadzenie profilu na FB.

Główne narzędzia:

- diagnoza potrzeb przedsiębiorstw społecznych,
- szkolenia w zakresie różnych aspektów prowadzenia biznesu,

⁶ <https://www.awards.emerging-europe.com/winners/>

- mentoring biznesu + mentoring designu,
- ewaluacja on-going programu,
- monitoring losu absolwentów,
- kanał na Facebook'u →
<https://www.facebook.com/akademiabiznesclass/>

Główne rezultaty:

- wymiana doświadczeń i sieciowanie przedstawicieli czterech środowisk,
- zwiększenie kompetencji biznesowych przedstawicieli PES,
- upowszechnienie informacji o ekonomii społecznej,
- przykłady nawiązania współpracy po zakończeniu Akademii, np. Fundacja Znacznie Więcej dostarcza obecnie catering do siedziby UBS,
- korzyści dla firm w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu,
- dofinansowanie najbardziej zaangażowanych PES grantami,
- nagroda dla Akademii na zagranicznym konkursie.

Czynniki sukcesu:

- zaangażowanie partnerów oraz ich partnerskie relacje,
- wsparcie przełożonych,
- indywidualne prace z mentorami biznesu/designu,
- dokładna analiza potrzeb uczestników,
- dobra promocja Akademii, m.in. w mediach społecznościowych,
- wyciąganie wniosków z wyników ewaluacji.

Inspiracje do wykorzystania:

- Faza przygotowawcza
 - **Przykładowy harmonogram na potrzeby wewnętrzne** (<https://goo.gl/dsi3pW>)
 - **Tekst pisma do rektora ASP, zapraszającego do współpracy przy Akademii** (<https://goo.gl/PxyeHE>)
- Faza rekrutacji uczestników i mentorów
 - **Zaproszenie do udziału w Akademii** (<https://goo.gl/dhYZ6G>)
 - **Ulotka promująca ABC** (<https://goo.gl/162iCx>)
 - **Formularz zgłoszeniowy** (<https://goo.gl/go5Dc1>)
 - **Regulamin Akademii** (<https://goo.gl/vfXH4R>)
- Wywiady z wyróżnionymi podmiotami
 - **Pralnia Makerspace** (<https://goo.gl/WfQfaz>)
 - **Fundacja Znacznie Więcej** (<https://goo.gl/cNQXkA>)

Z kim można porozmawiać o Akademii BIZNES Class?

Sandra Kmiecik

s.kmiecik@dops.wroc.pl

tel. 500 156 055

Główne zasady prowadzenia mentoringu dla liderki/lidera podmiotu ekonomii społecznej prowadzonego przez przedstawicieli przedsiębiorstw

Założenia mentoringu

Zadaniem mentoringu jest wyposażenie *mentee* (klienta) w potrzebną mu wiedzę i kompetencje konieczne do sprawnego działania w danej dziedzinie. Mentoring w warunkach polskich jest silnie związany z doświadczeniami konkretnej branży. Jednym z podstawowych elementów mentoringu jest przekazanie praktycznej wiedzy przez mentora swojemu *mentee*.⁷

Z kolei internetowa encyklopedia zarządzania⁸ podaje, że mentoring polega na opiece podczas rozwijania kompetencji, realizacji ścieżki zawodowej nad osobą szkoloną. Jest prowadzony w dłuższym horyzoncie czasowym (1–3 lat). Polega na długoterminowej relacji z osobą o zdecydowanie większym bagażu doświadczeń i wiedzy, która wspiera w rozwoju osobę o mniejszym doświadczeniu bądź krótszym stażu pracy.

W biznesie mentorami są eksperci z danej dziedziny, branży bądź firmy, odgrywający rolę doradcy. Mentor to lider posiadający dużą wiedzę – stanowi wzorzec dla podopiecznego, któremu udziela rad nie tylko w zakresie konkretnych zadań, ale również rozwoju osobistego oraz kształtowania ścieżki zawodowej.

Mentoring przedstawicieli firm na rzecz podmiotów ekonomii społecznej

Mentoring sektora biznesowego na rzecz podmiotów ekonomii społecznej wpisuje się w stale rosnącą aktywność przedsiębiorstw w zakresie społecznej odpo-

Dobry opiekun

Mentoring stosowany jest w sektorze przedsiębiorstw od wielu lat. Słowo mentor pochodzi z mitologii greckiej. Odyseusz wyruszając na wojnę trojańską powierzył Mentorowi opiekę nad żoną Penelopą, synem Telemachem, domem oraz całym swoim majątkiem. Gdy Telemach wyruszył na poszukiwania ojca, bogini Atena wcieliła się w postać Mentora towarzysząc młodemu wojownikowi. Mitologia utrwała zatem syndrom dobrego opiekuna, któremu powierzamy najcenniejsze osoby, sprawy i rzeczy. Pojęcie mentora jako starszego, doświadczonego nauczyciela, z którego wiedzy mogą czerpać młodzi ludzie upowszechnił we Francji w XVII w.

⁷ Za: <https://coachingdao.pl/mentoring>

⁸ Za: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Mentoring>

wiedzialności (ang. *Corporate social responsibility – CSR*⁹). Realizując działania CSR-owe firmy w coraz większym stopniu poszukują możliwości faktycznego wpływu na zwiększanie wartości społecznej, wykraczając poza przyjęte w ostatnich latach działania marketingowe i filantropijne. I tu doskonałą formą aktywności wydaje się stosunkowo mało jeszcze rozpowszechnione wsparcie w ramach wolontariatu kompetencyjnego¹⁰ dla wybranych podmiotów ekonomii społecznej i ich zespołów. Takie zaangażowanie firm pozwala im wpływać na wzmocnienie podmiotów objętych wsparciem, zapewniając jednocześnie rozwój osobisty mentorów.

W praktyce mentoring zwykle obejmuje pracę 1:1, co oznacza, że najczęściej jedna przedstawicielka/jeden przedstawiciel danej firmy opiekuje się jednym podmiotem ekonomii społecznej, a okres współpracy trwa kilka miesięcy.

Zakres współpracy mentorskiej

W praktyce najlepszą i sprawdzoną formą współpracy mentorskiej jest pomoc PES w realizacji działań rynkowych. We współpracę, z uwagi na najczęstsze duże różnice w doświadczeniach oraz świadomość różnic między partnerami. Najlepiej by w ten proces był także zaangażowany Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) w osobie doradcy kluczowego bądź biznesowego.

Najczęściej współpraca dotyczy określonego obszaru działalności podmiotu ekonomii społecznej zidentyfikowanego przez personel OWES jako wymagający specjalistycznego, praktycznego wsparcia. Przedstawiciele OWES przeprowadzają diagnozę potrzeb PES. Z drugiej strony, OWES nawiązuje współpracę z firmą, najlepiej z siedzibą w pobliżu siedziby wytypowanego do wsparcia podmiotu i ustala niezbędny, zdaniem doradcy, zakres wsparcia eksperckiego. Wyboru firmy najlepiej dokonać w oparciu o analizę jej wcześniejszych działań wolontariackich, w tym wolontariatu kompetencyjnego. Wsparciem w zakresie współpracy z firmami mogą być spotkania oparte o wolontariat pracowniczy (lub nawet kompetencyjny) zorganizowane przez Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej.

⁹ Odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko zapewniania jest przez przejrzyste i etyczne postępowanie które: 1) przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, w tym dobrobytu i zdrowia społeczeństwa, 2) uwzględnia oczekiwania interesariuszy, 3) jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami postępowania, 4) jest zintegrowane z działaniami organizacji i praktykowane w jej relacjach. CSR jest bardzo szerokim pojęciem. Najlepiej obrazują go obszary tematyczne, wyróżnione w Normie PN-ISO 26 000 (za: www.odpowiedzialnybiznes.pl).

¹⁰ **Wolontariat kompetencji polega na** przekazywaniu wiedzy przez pracowników beneficjentom, a działalność edukacyjna ma zwykle ścisły związek ze specjalizacją firmy (za: www.odpowiedzialnybiznes.pl).

Przykładowe zakresy współpracy mentorskiej:

1. Optymalizacja działań baru mlecznego – wsparcie realizowane przez przedstawicielkę/przedstawiciela restauracji, zawierające np.: stosunek gramatury do ceny, organizacja pracy w kuchni i w sali jadalnej, organizacja sali jadalnej (układ stolików, krzesel i innych elementów wyposażenia), współpraca z dostawcami, działania marketingowe.
2. Utworzenie naleśnikarni – wsparcie realizowane przez przedstawicielkę/przedstawiciela restauracji odnoszące się do np.: plan działania, konieczne pozwolenia, układ pomieszczeń, niezbędna kadra (w tym kwalifikacje i kompetencje), przepisy, marketing, dostawcy.
3. Optymalizacja hostelu – wsparcie realizowane przez przedstawicielkę/przedstawiciela hotelu, zawierające np.: optymalizację kosztową, system rezerwacji, system nadzoru nad budynkiem.
4. Organizacja usług opiekuńczych – wsparcie realizowane przez przedstawicielkę/przedstawiciela niepublicznego zakładu opieki zdrowotnej, zawierające np.: grafik pracy opiekunów, zakup wyposażenia, zapewnienie warunków pracy, opracowanie/dostosowanie standardu pracy opiekunów.

Kluczowe w budowaniu współpracy mentorskiej jest połączenie dwóch przedsiębiorstw: społecznego i komercyjnego wokół tego samego tematu, który jest bliski obu podmiotom.

Zasady współpracy mentorskiej

Aby mentoring dawał korzyści obu stronom, warto zastosować sprawdzone zasady współpracy¹¹.

1. Czas trwania współpracy jest ustalany na początku kooperacji i z udziałem doradcy OWES. Ustalenia te są wiążące i w przypadku przedłużenia mentoringu zgodę muszą udzielić obie strony.
2. Relacje między liderką/liderem podmiotu ekonomii społecznej, jego zespołem i mentorką/mentorem oparte są na wzajemnym zaufaniu i najlepszych intencjach w dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami. W związku z tym partnerzy są otwarci na konstruktywne i krytyczne informacje zwrotne dotyczące efektywności ich działań.

¹¹ Na podstawie doświadczeń Centrum PISOP prowadzącego Leszczyński Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz 7-letnich doświadczeń Programu Social Business Accelerator Polskiego Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych.

3. W większości spotkań uczestniczy doradca OWES. Doradca OWES wspiera komunikację między partnerami społecznym i biznesowym oraz zapewnia wdrożenie ustaleń.
4. Pierwszym etapem jest określenie wspólnych celów współpracy obu podmiotów. Cele powinny być konkretne, mierzalne i określone w czasie.
5. Mentorzy mogą zapewnić pomoc w nadaniu struktury nowym pomysłom i rozwiązaniom oraz w zwiększaniu ich efektywności (np. w rozwoju modelu biznesowego). Mogą również wskazywać na potencjalne zagrożenia, rozpoznawać ukryte możliwości rozwoju oraz wspierać w poszukiwaniu rozwiązań. W miarę możliwości mogą dzielić się znajomościami i kontaktami.
6. Zespół podmiotu ekonomii społecznej wywiązuje się, przy wsparciu doradcy OWES, z „zadań domowych” ustalanych podczas mentoringu.
7. Mentorzy nie prowadzą działań operacyjnych, nie kierują projektami i nie uczestniczą w działaniach na poziomie mikro-zarządzania. Mentorzy, o ile obie strony nie uzgodnią inaczej, nie angażują się w bezpośrednią działalność podmiotu, którego wspierają.
8. Mentorzy nie ponoszą odpowiedzialności za wdrożenie i rezultaty rozwiązań wprowadzonych w trakcie trwania współpracy.
9. Osiągnięcie celów (także w ustalonym zakresie) może kończyć współpracę mentorską. Zakończenie współpracy lub pewnego etapu powinno być podsumowane przez wszystkie strony.
10. Strony zapewniają poufność. Zobowiązują się do traktowania wszystkich otrzymywanych i udostępnianych informacji jako poufnych. Partnerzy nie ujawniają pozyskanych informacji osobom trzecim, o ile obie strony nie postanowią inaczej.

STUDIUM PRZYPADKU: Zakład Aktywności Zawodowej w Goleniowie – współpraca z Parkiem Przemysłowym

Powstanie Zakładu Aktywności Zawodowej (ZAZ) w Parku Przemysłowym w Goleniowie był wypadkową kilku czynników. Po części to wynik dużej liczby osób niepełnosprawnych, nieaktywnych zawodowo zamieszkujących gminę, fakt istnienia parku przemysłowego oraz motywacja ze strony rodziców/opiekunów osób z niepełnosprawnościami. Rodzice i opiekunowie wiedzieli o istnieniu ZAZ w gminie Dobra i liczyli na stworzenie podobnej placówki na terenie ich gminy. Pomogła też otwartość samych przedsiębiorców działających na terenie Parku. Obecnie w ramach ZAZ w Goleniowie zatrudnionych jest 101 osób, z czego 71 to osoby z niepełnosprawnościami.

Jakie korzyści odnoszą osoby zatrudnione w ZAZ? Mogą normalnie pracować i to zdaje się być największą wartością dla nich oraz ich rodzin, ale także samorządu. Mówiąc kolokwialnie: pracownicy ZAZ „wychodzą z domu”, włączają się w prace Zakładu, mają różne aktywności których mogą spróbować, zanim znajdą swoją „niszę” – w ZAZ mają możliwość przechodzenia między działami, by móc się sprawdzić w różnych dziedzinach. W ZAZ jest kilka działów, a ich dobór wynika z rozpoznania potrzeb przeprowadzonego wśród firm na początkowym etapie działań. W ramach ZAZ funkcjonuje m.in. dział odpowiadający za catering, utrzymanie terenów zielonych, sprzątnięcie w biurach, pranie, myjnię oraz usługi poligraficzne.

Zatrudnieni w ZAZ podejmują interakcje personalne, funkcjonują inaczej niż gdyby nie byli aktywni zawodowo. Dzięki temu np. osoby mające kłopoty w porozumiewaniu się mobilizują się do komunikowania się z innymi. Nie dziwią więc reakcje rodzin typu: *Ja nie wiedziałem że on/ona tyle potrafi*. Nagle taka osoba odkrywa w sobie spory potencjał i pokazuje go swemu otoczeniu.

Przy osobach, które dodatkowo borykają się z nałogami korzyścią jest to, że zasady pracy w ZAZ wymuszają na nich dostosowanie się do obowiązujących w nim reguł (są przykłady na wyciągnięcie takiej osoby z nałogu). Nagle się okazywało, że świetnie funkcjonują w pracy zawodowej, potwierdzając tezę, że praca jest szansą na ograniczenie występowania negatywnych zjawisk.

Innym aspektem aktywności jest to, że osoby zatrudnione w ZAZ zaczynają zarabiać pieniądze. Poza własną satysfakcją oraz budowaniem wiary we własne możliwości dochodzi, w jakimś stopniu, do odciążenia systemu pomocy społecznej (jest to argument, który powinien być istotny z punktu widzenia samorządów).

Warto też wspomnieć, że interakcje z pracownikami ZAZ mają na co dzień osoby z przedsiębiorstw współpracujących znajdujących się na terenie Parku. Tym samym mając kontakt z osobami z niepełnosprawnościami bardziej otwierają się na te osoby.

Pomaga na pewno fakt, że w Parku Przemysłowym działają firmy, które są otwarte na współpracę, mają świadomość CSR i dla których jest to oczywistość i norma, że chcą z ZAZ współpracować.

Rekomendacje w zakresie współpracy z przedsiębiorstwami:

- próbować dostosować ofertę do potrzeb przedsiębiorców,
- stosować marketing bezpośredni,
- rozmawiać z firmami „językiem korzyści” wskazując m.in. na:
 - możliwość odpisania składki na PFRON przy zleceniu usługi podmiotowi ekonomii społecznej zatrudniającemu osoby z niepełnosprawnościami,
 - fakt, że przy niektórych rodzajach usług firmom odchodzą koszty transportu czy magazynowania (zależy to od zasobów i możliwości którymi dysponuje sam PES),
 - nie należy próbować wygrywać niską ceną, chyba że mówimy o **faktycznym koszcie wykonania usługi**, tj. koszcie usługi po uwzględnieniu możliwych odpisów,
 - eksponować wątek CSR, czyli podkreślać, że firmy mogą pochwalić się zaangażowaniem w działania społeczne, PES mogą z kolei w zamian oferować firmom promocję,
- system pracy powinien być zorganizowany tak, żeby liczbą osób zaangażowanych móc zrekompensować ewentualną niższą wydajność, która może występować w ZAZ w porównaniu z pracownikami w pełni sprawnymi.

Główne narzędzia:

- **ankieta potrzeb skierowana do przedsiębiorców (<https://goo.gl/9hBUxF>),**
- preliminarz,
- podział na działy, wynikający z analizy potrzeb.

Główne rezultaty:

- 101 osób zatrudnionych, z czego 71 to osoby z niepełnosprawnościami,
- zmiana postrzegania osób z niepełnosprawnościami przez przedsiębiorców.

Czynniki sukcesu:

- **istniejący podmiot** – przedsięwzięcie doszło do skutku, bo na terenie gminy istniał Park Przemysłowy – to miało wpływ na sposób planowania działalności ZAZ,

- **analiza potrzeb** – działania odnoszące się do planowanych w ZAZ działań zostały poprzedzone rozpoznaniem potrzeb biznesu,
- **otwartość partnerów** – działania mające na celu powstanie ZAZ były mocno wspierane przez gminę oraz spotkały się z otwartością firm z Parku Przemysłowego.

Wyzwania:

- problem z dostępem do danych dotyczących faktycznej liczby osób z niepełnosprawnościami, które mogłyby być objęte wsparciem.

Z kim można porozmawiać o ZAZ w Goleniowie?

Można kontaktować się pisząc na adres mailowy Zakładu Aktywności Zawodowej:
zaz@goleniow.pl




Zlecamy badanie ewaluacyjne

Zawartość:

- Kilka słów o badaniu współpracy biznesu z PES – jak do tego podejść, na co zwrócić uwagę

Dla kogo:

- Dla ROPS planujących badania
 - Do przekazania OWES, które chcą zlecać badania
- 

ZLECAMY EWALUACJĘ WSPÓŁPRACY BIZNESU I EKONOMII SPOŁECZNEJ

Na wstępie zaznaczmy, że zasadnicze zalecenia dotyczące ewaluacji określone w dokumencie *Zalecenia dotyczące ewaluacji wsparcia rozwoju ekonomii społecznej na poziomie regionalnym (<https://goo.gl/RokssD>)*, przygotowanym w ramach projektu SIRES, zachowują swoją aktualność.

Poniżej prezentujemy kilka propozycji szczegółowych w zakresie przygotowania ewaluacji współpracy pomiędzy biznesem, a ekonomią społeczną. Prosimy je potraktować jako wstępny materiał do ewentualnej dyskusji w gronie Państwa zespołu w ROPS. W ramach projektu SIRES możecie Państwo również rozwinąć poszczególne wątki zlecenia takiego badania dzięki działaniom doradczym prowadzonym przez naszych ekspertów (do 02.2020 r.).

Określamy cel badania

Cel badania to z reguły jedno, dwa zdania, które będą odpowiedzią na pytanie: czemu będzie służyć nasze badanie?

Jest to kluczowy etap naszego badania, bo wszystkie późniejsze prace analityczne będą prowadzone w odniesieniu do określonego przez nas celu/celów. Celem ogólnym naszego badania mogłaby być np.:

analiza stanu współpracy pomiędzy biznesem, a ekonomią społeczną w województwie X.

Na pierwszy rzut oka cel wygląda dosyć ogólnie, jednak spełnia swoją funkcję (odpowiada na pytanie: *czemu ma służyć badanie?*), ale jeśli mam potrzebę doprecyzowania zakresu badania w warstwie celów, oprócz celu głównego można ewentualnie określić także cele szczegółowe. Pamiętajmy jednak, że cel naszego badania doprecyzujemy i tak, na etapie **określania pytań badawczych**.

Określamy pytania badawcze

Warto zadbać o użyteczność pytań w odniesieniu do celów badania oraz czy zaproponowaliśmy pytania, na które niemożliwe będzie udzielenie odpowiedzi. Pytań badawczych nie powinno być zbyt wiele. W zależności od tego, jaki jest charakter badania dobrze żeby ich liczba oscylowała w granicach od 5 do 7.

Poniżej przedstawiamy kilka propozycji pytań badawczych do badania stanu współpracy biznesu z podmiotami ekonomii społecznej (do wyboru):

- Jaki jest ogólny stan zaawansowanie współpracy PES z biznesem w województwie X?

- Jakie formy współpracy PES z biznesem występują w województwie X?
- W przypadku których form współpraca ta jest najbardziej skuteczna?
- W przypadku których form współpraca ta jest najbardziej efektywna?
- W jaki sposób przedsiębiorcy postrzegają PES (jako konkurentów, partnerów czy beneficjentów wsparcia) i z czego to wynika?
- Jakież, dla poszczególnych partnerów, są korzyści i bariery współpracy z PES?
- Które działania OWES w największym stopniu wpływają na poprawę współpracy PES z biznesem?
- Jakież działania OWES mógłby dodatkowo realizować, by zwiększyć wpływ na poprawę tej współpracy?
- Jakież są czynniki, które zachęcają przedsiębiorców do zlecania zadań PES?
- Jakież są czynniki, które ograniczają zainteresowanie przedsiębiorców zlecaniem zadań PES?
- Jak usprawnić komunikację między partnerami (szczególnie między przedsiębiorstwami, a PES)?
- Jakież działania powinien podejmować ROPS, żeby wspierać rozwój współpracy PES-biznes?

Przygotowując opis przedmiotu zamówienia możemy oczywiście zaproponować jedynie minimalny zakres pytań i poprosić Zamawiającego o zaproponowanie własnych – dodatkowo punktowanych na etapie oceny oferty.

Metodologia

W zależności od Państwa budżetu metody i techniki których zastosowania oczekujecie w badaniu mogą być mniej lub bardziej rozbudowane. W przypadku tego badania, jako minimum proponujemy:

- **warsztat strukturyzujący** – czyli spotkanie zespołu badawczego z przedstawicielami Zamawiającego, podczas którego odtwarzania jest logika interwencji. Warsztat ten jest przeprowadzany w początkowej fazie badania. Dzięki temu, już na początku eksperci mają szansę lepiej zrozumieć relacje przyczynowe pomiędzy zidentyfikowanymi problemami, a działaniami zaplanowanymi lub realizowanymi przez ROPS w celu rozwiązania tych problemów oraz oczekiwanymi efektami wsparcia. Odtworzenie logiki interwencji może również pomóc doprecyzować kształt narzędzi badawczych,
- **analiza danych zastanych** – w tym wypadku jest to analiza dostępnych badań i analiz oraz literatury krajowej i zagranicznej. Przy czym można określić minimalny zakres dokumentów,
- **ankieta** – do przeprowadzenia z podmiotami ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstwami społecznymi,

- **wywiady indywidualne¹²:**
 - z przedstawicielami organizacji gospodarczych – minimum 2 wywiady,
 - z podmiotami ekonomii społecznej/przedsiębiorstwami społecznymi współpracującymi z biznesem – minimum 6 wywiadów,
 - z przedsiębiorcami – minimum 10 wywiadów,
 - z przedstawicielami OWES działających na danym regionie – optymalnie po jednym z każdego OWES,
 - z osobami zajmującymi się wsparciem rozwoju ekonomii społecznej w ROPS – minimum 2 wywiady.

Warunki udziału w postępowaniu

Czy zdarzyło się Państwu odebrać badanie, w przypadku którego przydatność wniosków i rekomendacji (jeśli takowe były) powodowała, że raport stawał się „półkownikiem”, tj. został odłożony na półkę i nikt z niego już nie korzystał? Z punktu widzenia przydatności wyników badania wybór Wykonawcy to element kluczowy. Zaangażowanie w naszą ewaluację niewłaściwego podmiotu (bez odpowiedniego doświadczenia, wiedzy etc.) będzie rzutowało na całe badania, a przede wszystkim na przydatność ich wyników w naszej pracy.

Dlatego warto w miarę precyzyjnie określić nasze wymagania odnośnie oferty oraz zespołu, który ją przygotowuje. Możemy tu m.in. określić kluczowy skład zespołu ekspertów oraz ich kwalifikacje. Pośpiech w przypadku wyboru Wykonawcy nie jest zalecany. Proponujemy poniżej przykładowy zestaw kryteriów udziału w postępowaniu, jakie ubiegający się o udzielenie Zamówienia mógłby spełnić:

1) Doświadczenie w realizacji X badań o wartości Y, z ew. zawężeniem tematycznym, np.:

Doświadczenie w realizacji co najmniej trzech badań ewaluacyjnych o wartości nie mniejszej niż 50.000,00 zł brutto każde, w szczególności dotyczących polityki społecznej.

Komentarz odnośnie warunków spełnienia: Zamawiający uzna ww. warunek za spełniony jeżeli Wykonawca wykaże, że w okresie ostatnich trzech lat przed upływem terminu składania ofert (a jeżeli okres prowadzenia działalności jest krótszy – w tym okresie), wykonał należycie trzy usługi, z których każda polegała na wykonaniu ewaluacji i była o wartości minimum 50.000,00 zł (brutto) i została potwierdzona protokołem odbioru.

¹² Jest to przykładowa propozycja respondentów. W zależności od zaawansowania prac grup roboczych ds. współpracy z biznesem, o ile takie działają, można rozważyć dodatkowe wywiady z przedstawicielami tego gremium etc.

2) Doświadczenie w realizacji X badań (może być z podaniem przedziału czasowego, np. ostatnich kilku lat), np.:

Doświadczenie w realizacji co najmniej jednego badania z zakresu ekonomii społecznej w okresie ostatnich trzech lat.

Komentarz odnośnie warunków spełnienia: Zamawiający uzna ww. warunek za spełniony jeżeli Wykonawca wykaże, że w okresie ostatnich trzech lat przed upływem terminu składania ofert (a jeżeli okres prowadzenia działalności jest krótszy – w tym okresie), wykonał należycie jedną usługę polegającą na wykonaniu ewaluacji lub badania w zakresie ekonomii społecznej potwierdzoną protokołem odbioru.

3) Dysponowanie odpowiednimi zasobami ludzkimi (wiedza i doświadczenie), np.:

Wykonawca dysponuje zespołem badawczym złożonym z co najmniej trzech osób, w tym:

- a. kierownika/koordynatora zespołu badawczego, który kierował/koordynował realizacją trzech badań ewaluacyjnych i/lub badań społecznych (z wyłączeniem usług audytowych), z których jedno dotyczyło obszaru polityki społecznej/ekonomii społecznej,
- b. specjalistą ds. badań, spełniającym następujące warunki: był autorem lub współautorem raportu końcowego z trzech badań ewaluacyjnych i/lub badań społecznych i/lub analiz i/lub ekspertyz (z wyłączeniem usług audytowych), w których zastosowano jakościowe techniki gromadzenia i analizy danych lub dysponuje min. 3-letnim potwierdzonym doświadczeniem badawczym,
- c. ekspertem w zakresie ekonomii społecznej – osoba, która posiada minimum 3-letnie doświadczenie zawodowe w obszarze ekonomii społecznej (*praca w projektach, praca w PES lub otoczeniu ekonomii społecznej, prowadzenie szkoleń, wydane publikacje itp.*) potwierdzone dokumentami w postaci referencji, świadectw pracy, protokołów.

Kryterium wyboru oferty

Kryteria, według których będziecie Państwo oceniać oferty mogą być opisane w formie stopniowalnej lub zerojedynkowej.

W przypadku ofert na badania stosunek kryterium cenowego do kryteriów merytorycznych to często 60 : 40 (lub nawet więcej na korzyść ceny – do czego nie zachęcamy!). Natomiast postulujemy wybór podejścia, w którym to nie cena, a zaproponowany w ofercie sposób realizacji badania ma większe znaczenie. Mogłoby to wyglądać tak jak na poniższym przykładzie:

Oferty zostaną ocenione na podstawie następujących kryteriów:

- 1) cena – 30 pkt.*
- 2) koncepcja badania – 70 pkt.*

Jako elementy punktowane w ramach kryterium „koncepcja badania” możecie Państwo przewidzieć np.:

- propozycje dodatkowych pytań badawczych,
- propozycje dodatkowych metod i technik badawczych,
- zidentyfikowanie obszarów ryzyka wraz z podaniem rozwiązań je minimalizujących,
- zwiększenie próby badawczej, powyżej zaproponowanej przez Państwa,
- sposób dotarcia do respondentów (może być ważne, zwłaszcza jeśli chodzi o firmy),
- kryteria doboru studiów przypadku i/lub sposób ich prezentacji (jeśli przewidujemy),
- harmonogram badania, m.in. pod kątem uwzględnienia elementów określonych przez Państwa w zamówieniu czy realności wykonania zaplanowanych zadań badawczych.

