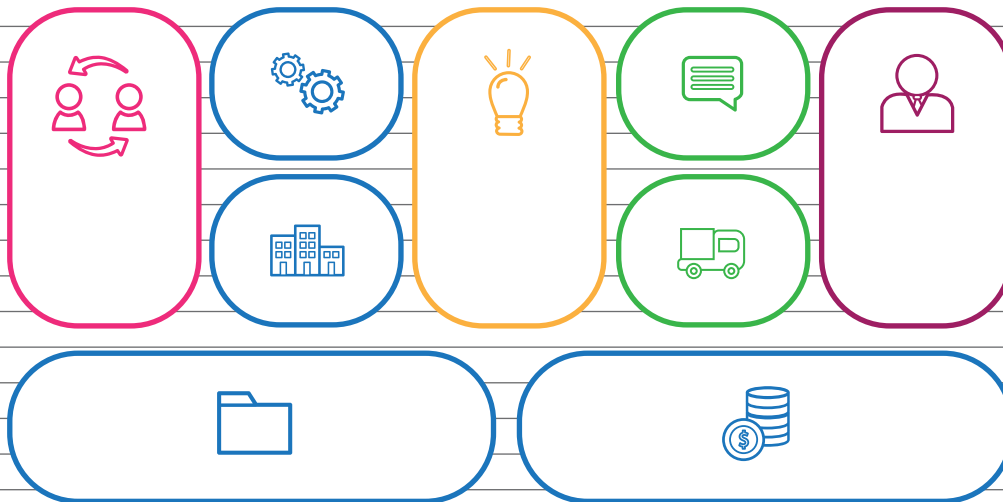


BUSINESS MODEL CANVAS

PODRĘCZNIK DOBRYCH PRAKTYK POLSKO-FRANCUSKICH



Redakcja
Maciej Bielawski

Opieka merytoryczna i korekta
Monika Byc

Koncepcja graficzna
Kuba Qbi Strumiński

Skład i łamanie
Rafał Narnicki

Autorem tekstów umieszczonych na granatowych polach jest Patrice Hénaff, dyrektor Rich'ESS.

W publikacji wykorzystano zdjęcia i grafiki autorstwa Kuby Qbiego Strumińskiego oraz z archiwum Stowarzyszenia ESWIP.

Wydawca:
Stowarzyszenie ESWIP
ul. Związku Jaszczurczego 17
82-300 Elbląg

tel.: 55 236 27 16
e-mail: redakcja@eswip.pl
www.eswip.pl

kwiecień 2024

Spis treści:

| | |
|---|----|
| ESWIP w systemie wsparcia ekonomii społecznej w Polsce Arkadiusz Jachimowicz | 4 |
| Opis modelu inkubowania PES i rola BMC w tym procesie Katarzyna Ciszewska | 11 |
| BMC jako narzędzie w pracy doradcy biznesowego i jego przydatność we wsparciu przedsiębiorstw społecznych Łukasz Łechtański | 16 |
| Business Model Canvas 3D | 20 |
| Diagnoza usługi społecznej Izabela Jurzyńska | 22 |
| Wiązki usług społecznych Maciej Bielawski | 27 |
| Przedsięwzięcie: Agencja turystyczna Wellbeing Tourism | 29 |
| Aplikacje on-line wykorzystywane w pracy doradcy/trenera Marta Florkowska | 32 |

BIMC

Wymiana i doskonalenie polskich i francuskich dobrych praktyk w zakresie rozwoju systemu kształcenia przedsiębiorczości społecznej na przykładzie Business Model Canvas

 **STOWARZYSZENIE ESWIP** | ORGANIZACJA POZYTYKU PUBLICZNEGO

 **Rich'ESS**
L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE EN PAYS DE SAINT-BRIEUC



Dofinansowane przez
Unię Europejską

2022-2024 Elbląg - Olsztyn - Saint-Brieuc

Niniejszy projekt współpracy bretońsko-warmińsko-mazurskiej jest dowodem na to, że różnice kulturowe są atutem, a nie przeszkodą w dążeniu do profesjonalizacji naszych działań w obszarze ekonomii społecznej i solidarnej.

Liczne spotkania, rozmowy i wizyty pokazały nam wyraźnie, co odróżnia nasze praktyki i podejście do świadczenia wsparcia na rzecz przedsiębiorczości społecznej:

- we Francji skupiamy się na podnoszeniu kompetencji osób, oferując długie ścieżki szkoleniowe dla przyszłych przedsiębiorców,
- w Polsce dążymy do szybkiego uruchomienia działalności, a oferowane wsparcie jest dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa.

Zauważyliśmy także, że wsparcie oferowane przez ESWIP jest indywidualne, podczas gdy przyszli przedsiębiorcy korzystający ze wsparcia Rich'ESS uczestniczą w szkoleniach grupowych. Obraz różnic nie byłby kompletny bez wspomnienia o polskim pragmatyzmie i francuskim upodobaniu do analizy i refleksji.

Żadna z tych cech nie była dla nas przeszkodą we wzajemnym zrozumieniu się, wręcz przeciwnie - a to dlatego, że szybko udało nam się je zidentyfikować i wykorzystać jako atut, zwłaszcza w planowaniu kolejnych elementów programu naszych spotkań. Na tym, co nas różni, wspólnie zbudowaliśmy solidną podstawę trwałej współpracy.

Przekonał się, że analiza, zaakceptowanie tego, co nas różni oraz zrozumienie społeczeństwa, w którym pracujemy, jest podstawą do dobrej, międzynarodowej współpracy w obszarze ekonomii społecznej. Jeżeli rozważacie rozpoczęcie takiej przygody, moja rada: nie wahajcie się! Największą zaletą tego rodzaju projektów jest to, że przyczyniają się one do budowy wspólnej kultury - tak jak w naszym przypadku udało nam się stworzyć polsko-francuską kulturę wspierania przedsiębiorczości społecznej.

Zakończę cytatem Pierre'a Lévy, który pięknie podsumowuje naszą międzynarodową współpracę: „Inteligencja zbiorowa jest sztuką jednoczesnego maksymalizowania swobody twórczej i skuteczności współpracy”.



Patrice Hénaff, dyrektor Rich'ESS

Ten projekt nie był pierwszym działaniem we współpracy z Rich'ESS - mieliśmy już za sobą projekt KA1, dzięki któremu poznaliśmy świat bretońskiej ekonomii społecznej i nabrałszy ochoty na budowanie trwałej, polsko-francuskiej współpracy, która wpisuje się w strategię rozwoju naszych organizacji.

Współpraca ponadnarodowa to znakomita okazja do zdobycia nowych doświadczeń, ale także do spojrzenia z innej perspektywy na naszą pracę, praktyki i podejście do edukacji dorosłych. To, co szczególnie nas zainspirowało podczas tego projektu, to docenienie procesu grupowego w systemie wsparcia przedsiębiorców oraz siły płynącej z wymiany doświadczeń pomiędzy uczestnikami szkolenia.

Innym ważnym aspektem, o którym rzadko się myśli na etapie opracowania projektu, jest integracja zespołu - wspólnie pokonywaliśmy przeszkody (strajki we Francji), ale przede wszystkim przeżyliśmy dużo dobrych chwil, mamy wspólne wspomnienia, poznaliśmy swoje mocne i słabe strony, dzięki czemu nasz zespół się umocnił. I to jest ważna wartość dodana projektów Erasmus+.



Monika Być, ESWIP, koordynatorka projektu

ESWIP w systemie wsparcia ekonomii społecznej w Polsce

Arkadiusz Jachimowicz

Stowarzyszenie ESWIP założone zostało z myślą o rozwoju społeczeństwa obywatelskiego w województwie i Polsce poprzez wspieranie organizacji społecznych i inicjatyw obywatelskich w wymiarze informacyjnym, integracyjnym, edukacyjnym, doradczym itp., a także w zakresie ich ekonomizacji. Działania te prowadzone były od początku funkcjonowania ESWIP, od roku 1995. Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku organizacje zaczęły korzystać z funduszy unijnych. W roku 2007 pojawiły się znaczące środki na rozwój ekonomii społecznej, które zdecydowanie przyspieszyły rozwój tego sektora w Polsce. W tym okresie stowarzyszenie rozpoczęło prowadzenie Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej.

Początki ekonomii społecznej w Polsce

Prekursorzy ekonomii społecznej w Polsce pojawili się w XIX wieku: Stanisław Staszic, ks. Piotr Wawrzyniak, Edward Abramowski, ks. Wacław Bliźniński, Franciszek Stefczyk i inni. Tworzone były pierwsze spółdzielnie, towarzystwa rolnicze i wzajemnościowe, banki spółdzielcze, stowarzyszenia budowlane itp. Duży wkład w tą sferę wniósł Kościół Katolicki (szkoły, ochronki, szpitale, przytułki itp.). Warto zwrócić uwagę, że odbywało się to w sytuacji zaboru Polski przez trzy kraje: Rosję, Austrię i Niemcy. Po odzyskaniu niepodległości (1918) konieczny był wysiłek stworzenia jednolitej administracji (były trzy różne) i odbudowy spójnego państwa (tu wielką rolę odegrały Komitety Obywatelskie). Przed drugą wojną światową (1939) ówczesny sektor ekonomii społecznej był stosunkowo dobrze rozwinięty i niezłe rokował na przyszłość. Wojna zatrzymała ten rozwój. Po jej zakończeniu (1945) rządzone przez partię komunistyczną państwo całkowicie zawłaszczyło sferę społeczną: dokonało konfiskaty majątku spółdzielni, stowarzyszeń, fundacji, i zaczęło tworzyć swoje



państwowe „spółdzielnie” pracy, mieszkaniowe, mleczarskie, rolne itp. Organizacje społeczne były koncesjonowane i całkowicie kontrolowane przez państwo. Niezależna ekonomia społeczna nie istniała. Po roku 1989 trzeba było odtwarzać ją praktycznie od zera.

Spontaniczna reaktywacja

Po przemianach demokratycznych w roku 1989 nastąpił w Polsce gwałtowny wysyp organizacji społecznych. ESWIP powstał w odpowiedzi na potrzeby tych organizacji, potrzebne były działania informacyjne (zwłaszcza - skąd wziąć pieniądze na działalność), szkoleniowe (jak napisać projekt, jak współpracować z samorządem, z mediami), integracyjne (jak rozmawiać z innymi organizacjami, jak tworzyć partnerstwa, reprezentacje), rzecznicze (jak wpływać na prawo lokalne, regionalne, krajowe) itp. To był trudny okres, ponieważ administracja publiczna nie miała schematów współpracy z niezależnymi organizacjami, bo takich przez kilkadziesiąt lat nie było. Brakowało pieniędzy, wsparcia, docenienia pracy społecznej i uznania etosu sfery społecznej. Początkowy entuzjazm osłabł. Jednak pozos-

tała grupa organizacji (tworzyły się też nieustannie nowe), która zdołała utrzymać się, rozwinąć i świadczyć usługi, zwłaszcza dla osób z niepełnosprawnością, i zaczęła myśleć o prowadzeniu działalności gospodarczej. To była trudna i powolna reaktywacja ekonomii społecznej.

Pierwsze regulacje prawne

Pierwszym dokumentem (oprócz ustawy dotyczącej zakładania fundacji i stowarzyszeń), który kształtował działalność organizacji społecznych, była ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie przyjęta przez rząd w roku 2003. W sektorze pozarządowym ustawa zwana była czasami małą konstytucją organizacji. Ustawa podjęła szereg porządkujących kwestii: wprowadziła istotne definicje (np. czym jest działalność pożytku publicznego organizacji), określała zakres współpracy samorządu z organizacjami oraz wprowadzała zasady tej współpracy (pomocniczość, suwerenność, partnerstwo, efektywność, uczciwa konkurencja i jawność), określała 39 zadań publicznych, które samorząd może zlecać organizacjom, opisywała sposób zlecania zadań organizacjom przez samorząd oraz sposób kontroli, określała tryb nadawania organizacjom statusu organizacji pożytku publicznego, który uprawnia m.in. do pozyskiwania 1,5 % od podatników, nakazywała tworzenie rocznych programów współpracy samorządów wszystkich szczebli z organizacjami pozarządowymi, ustanawiała ciało dialogu – rady działalności pożytku publicznego oraz regulowała kwestie związane z wolontariatem. Ustawa w znacznym stopniu uporządkowała funkcjonowanie organizacji i ich współpracę z samorządami. Do dziś jest podstawą tej współpracy.

Konferencja w Tours

W roku 2000, a więc przed wprowadzeniem powyższej ustawy, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zorganizowało dla grupy liderów społecznych zainteresowanych ekonomią społeczną wyjazd do Tours we Francji na inspirowaną międzynarodową konferencję „Europejskie spotkania podmiotów działających w sferze sektora gospodarki społecznej i gospodarki solidarnej”. Piszący te słowa omawiał w panelu dyskusyjnym sytuację organizacji w Polsce. Uczestnicy panelu, z reguły z krajów zaangażowanych

w rozwoju ekonomii społecznej, z niedowierzaniem przyjmowali informację o braku tak podstawowych regulacji i związanych z tym trudności w rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w Polsce. To był naprawdę trudny czas. Ale myśl o przedsiębiorczości społecznej już pojawiała się w wewnętrznych rozmowach sektora.

Ekonomia społeczna u progu

Trudnością było określenie czym jest ekonomia społeczna. Pojawiały się różne definicje – rodzime, i te proponowane przez prawodawstwo Unii Europejskiej. W odpowiedzi na potrzebę sprecyzowania pojęć w tym zakresie pojawił się w roku 2005 ciekawy projekt kilku kluczowych polskich organizacji, osadzony w Inicjatywie Wspólnotowej EQUAL, pod nazwą: „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej”. Zwieńczeniem szeregu działań, debat i badań przeprowadzonych w okresie 3 lat było powstanie swoistego raportu pod tytułem: „Polski model ekonomii społecznej. Rekomendacje dla rozwoju”, z podtytułem: „Zaproszenie do dyskusji”. W rekomendacjach czytamy: „Ekonomia społeczna jest ideą, która choć rozmaicie rozumiana, budzi wielkie, czasem znacząco różne, oczekiwania. Jedni widzą w niej ideę naprawy świata, inni mechanizm reformy polityki społecznej, czy też skuteczny sposób na budowanie spójności społecznej, jeszcze inni postrzegają ją jako metodę rozwiązania problemów konkretnych osób czy grup społecznych. (...) Wierzmy, że ekonomia społeczna ma przyszłość, i że może ona spełnić, choć pewnie nie zawsze jednocześnie, wszystkie pokładane w niej nadzieje.” Projekt był ważnym wkładem w kształtowanie ekonomii społecznej w Polsce, nie podawał gotowych rozwiązań, ale tworzył grunt pod przyszłe ostateczne regulacje. Warto dodać, że eksperci Stowarzyszenia ESWIP uczestniczyli w tych pracach.¹

Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej

Od roku 2007 pojawiły się pierwsze programy grantowe dedykowane rozwojowi ekonomii społecznej w Polsce.

¹A. Jachimowicz, Samorząd terytorialny i organizacje pozarządowe - partnerzy w rozwoju ekonomii społecznej? Wyniki badania rocznych programów współpracy samorządów terytorialnych z organizacjami pozarządowymi, 2006

Pojawił się pomysł na tworzenie Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES) finansowanych z programów regionalnych Europejskiego Funduszu Europejskiego. Stowarzyszenie ESWIP od 2009 roku, a więc już piętnaście lat, jest operatorem takiego Ośrodka (a w pewnym okresie nawet dwóch). Pierwszy OWES, realizowany w partnerstwie z elbląską uczelnią wyższą, wspierał osoby zainteresowane tworzeniem spółdzielni socjalnych. Było to poprzedzone uchwaleniem Ustawy o spółdzielniach socjalnych (2006). Jednak zorientowanie wsparcia wyłącznie na spółdzielnie nie było fortunne, ponieważ istniała już duża grupa stowarzyszeń i fundacji gotowa do ekonomizacji, dlatego też w następnej turze OWES rozszerzono katalog wsparcia o wszystkie formy prawne organizacji pozarządowych, a także spółki non-profit. Pierwszymi usługami OWESów były: promocja idei ekonomii społecznej wśród samorządów i w sektorze pozarządowym, animacja w środowiskach potencjalnie zainteresowanych tworzeniem przedsiębiorstw społecznych, doradztwo w zakresie tworzenia przedsiębiorstw itp., nieco później pojawiła się możliwość finansowania miejsc pracy w przedsiębiorstwach. W roku 2009 zorganizowaliśmy pierwszą Elbląską Konferencję na temat ekonomii społecznej i do dziś nieprzerwanie kontynuujemy to ważne dla środowiska wydarzenie. Obecnie obejmujemy wsparciem pięć powiatów, w tym miasto Elbląg. Ponadto jesteśmy partnerem w realizacji Ośrodka w subregionie etckim.

Akredytacja OWES

W Polsce działa około 50 Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej prowadzonych przez organizacje pozarządowe, po kilka na terenie każdego województwa. Od 2015 roku organizacja, która ubiega się o prowadzenie Ośrodka, musi otrzymać akredytację Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej. Oznacza to, że musi spełniać standardy funkcjonowania Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej. Jak stwierdza ministerstwo: „Ekonomia społeczna jest jednym z istotnych narzędzi aktywnej polityki społecznej, wymaga zatem zbudowania instytucjonalnego zaplecza, celem którego będzie zapewnienie wysokiej jakości wsparcia udzielanego podmiotom ekonomii społecznej i przedsiębiorstwom społecznym”.

Zakres standardów obejmuje dwa obszary: formalno-

organizacyjny i merytoryczny. W części dotyczącej standardów formalno-organizacyjnych zawarto wymogi związane z doświadczeniem wnioskodawcy, organizacją OWES oraz jego kadry. Natomiast standardy merytoryczne obejmują: animację lokalną, tworzenie podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych, w tym wsparcie prowadzonej przez nie działalności i powstawania miejsc pracy, wsparcie działań reintegracyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwo społeczne oraz ich finansowanie, wsparcie podmiotów ekonomii społecznej i przedsiębiorstw społecznych w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego, wzmacniania potencjału przedsiębiorstw społecznych oraz udzielania im wsparcia biznesowego. W sumie organizacja wnioskująca o akredytację musi spełniać 46 standardów.

Wyłącznie organizacje spełniające standardy i posiadające akredytację ministerstwa mogą ubiegać się o prowadzenie OWES.

Krajowy i Regionalny Komitet Rozwoju Ekonomii Społecznej

Istotnym zadaniem stowarzyszenia ESWIP w zakresie rozwoju ekonomii społecznej jest wpływanie na prawodawstwo przyjazne przedsiębiorstwom społecznym. Wiceprezes stowarzyszenia, Maciej Bielawski, jest członkiem Krajowego Komitetu Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2023-2026. Komitet jest organem opiniodawczo-doradczym Ministra Rodziny i Polityki Społecznej. Do zadań Komitetu należy m.in. przedstawianie opinii o krajowym programie rozwoju ekonomii społecznej, projektach aktów prawnych i innych dokumentów dot. ekonomii społecznej, a także funkcjonowaniu ustawy o ekonomii społecznej. Przedstawiciel Stowarzyszenia ESWIP jest także członkiem kilku grup roboczych, m.in. ds. reintegracji społecznej i zawodowej.

Natomiast prezes stowarzyszenia, Arkadiusz Jachimowicz, jest członkiem Warmińsko-Mazurskiego Komitetu ds. Rozwoju Ekonomii Społecznej przy marszałku województwa. Komitet jest organem konsultacyjnym, opiniującym, doradczym i inicjatywnym w zakresie rozwoju ekonomii społecznej. Do zadań komitetu należy tworzenie i monitoring programu rozwoju ekonomii społecznej w województwie oraz m.in. współpraca z Regionalnym Ośrodkiem Polityki Społecznej w zakresie promocji ekonomii społecznej,

inicjowanie i wspieranie współpracy pomiędzy jednostkami sektora publicznego, prywatnego, organizacjami pozarządowymi i ośrodkami badawczymi na rzecz promocji i rozwoju ekonomii społecznej, współpraca z uczelniami wyższymi oraz biznesem w zakresie ekonomii społecznej.

Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej

Program powstał w roku 2014, a zaktualizowany został w 2021. Zakładał, że „ekonomia społeczna i solidarna stanie się istotnym instrumentem aktywnej polityki społecznej, wsparcia rozwoju społecznego oraz lokalnego”. Twórcy wskazali główny cel: „Do roku 2030 podmioty ekonomii społecznej będą ważnym elementem aktywizacji i integracji społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz dostarczycielami usług społecznych”.

Jako cele szczegółowe wskazano:

1. Wspieranie trwałego partnerstwa podmiotów ekonomii społecznej z samorządem terytorialnym w realizacji usług społecznych.
2. Zwiększenie liczby wysokiej jakości miejsc pracy w przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.
3. Zwiększenie konkurencyjności podmiotów ekonomii społecznej na rynku.
4. Upowszechnienie pozytywnych postaw wobec ekonomii społecznej.

Program stał się podstawą do formułowania programów regionalnych, a także określenia roli OWES jako jednego z głównych narzędzi realizacji zadań.

Ustawa o ekonomii społecznej

Prace nad ustawą o ekonomii społecznej trwały od kilkunastu lat, pojawiło się kilka projektów tego dokumentu, włącznie z propozycją środowiska ekonomii społecznej. Ostatecznie ustawa przyjęta została w roku 2022. Nie wprowadziła rewolucyjnych zmian w sektorze ekonomii społecznej, raczej uporządkowała rzeczywistość w tym zakresie. Ustawa reguluje:

- organizację i zasady działania przedsiębiorstwa społecznego;
- zasady uzyskiwania i utraty statusu przedsiębiorstwa spo-

łecznego oraz nadzór nad przedsiębiorstwem społecznym;

- instrumenty wsparcia przedsiębiorstwa społecznego;
- zasady i formy wspierania rozwoju ekonomii społecznej przez organy administracji publicznej;
- ochronę danych osobowych w związku z realizacją celów wynikających z ustawy.

Pojawiła się w niej długo oczekiwana definicja ekonomii społecznej: „należy przez to rozumieć działalność podmiotów ekonomii społecznej na rzecz społeczności lokalnej w zakresie reintegracji społecznej i zawodowej, tworzenia miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz świadczenia usług społecznych, realizowaną w formie działalności gospodarczej, działalności pożytku publicznego i innej działalności o charakterze odpłatnym”. W myśl ustawy status przedsiębiorstwa społecznego nadaje (i odbiera) Urząd Wojewódzki.

Sieciowanie OWESów

Od roku 2015 Regionalne Ośrodki Polityki Społecznej mają obowiązek sieciowania OWES na terenie województwa. W naszym działają cztery Ośrodki, które regularnie spotykają się, wymieniają doświadczenia i wypracowują wspólne stanowiska. Przewodniczącym tej niezbyt licznej, a jednak znaczącej grupy organizacji wspierających ekonomię społeczną jest wiceprezes Stowarzyszenia ESWIP, Maciej Bielawski. Aby zobrazować oddziaływanie tej grupy organizacji warto wspomnieć, że w okresie 2024-2029 roku ma ona do dyspozycji niemal 120 mln zł z EFS. Należy podkreślić, że w województwie warmińsko-mazurskim od początku funkcjonowania OWESów istnieje bardzo dobra współpraca z ROPS. Odbywają się cykliczne spotkania monitoringowe, co roku współorganizowana jest konferencja ekonomii społecznej w województwie itp.

Od kilku lat funkcjonuje ogólnopolskie forum aktywności Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej jako przygotowanie do utworzenia ogólnopolskiej sieci Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej.

Efekty naszej piętnastoletniej pracy jako OWES

OWES angażuje kilkunastu specjalistów: animatorów, doradców biznesowych i zawodowych, marketingowców, praw-

ników itp. Przez 15 lat działalności Ośrodka ci ludzie poświęcili setki i tysiące godzin na rozmowy z potencjalnymi liderami i pracownikami przedsiębiorstw społecznych. Dzięki ich pracy wspartych zostało w subregionie elbląskim niemal 500 podmiotów ekonomii społecznej, powstały 62 nowe przedsiębiorstwa społeczne, utworzono niemal 400 miejsc pracy, a na ich wyposażenie i rozwój przekazano 11 mln zł. Powstała strona promująca przedsiębiorstwa Targes.pl, organizowane są seminaria, konferencje, targi itp. Przy samorządach powiatowych funkcjonują Zespoły ds. ekonomii społecznej, będące ambasadarami tej idei. Powyższe efekty należy pomnożyć przez 50 funkcjonujących w Polsce OWES, co daje obraz solidnego wsparcia ekonomii społecznej w wymiarze całego kraju.

Historia ekonomii społecznej we Francji

We Francji mówimy o trzech ważnych ruchach społecznych, które zbudowały ekonomię społeczną i solidarną:

- **Ruch pierwszy:** „Prowadzenie wspólnej działalności, aby odpowiedzieć na wspólne potrzeby”. We Francji można mówić o ekonomii społecznej już od czasów starożytnych, ale tak naprawdę ma ona swoje korzenie w rewolucji przemysłowej z XX wieku, kiedy to powstały pierwsze towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, zaczęły się tworzyć ruch spółdzielczy, zakładano i rozwijano stowarzyszenia.
- **Ruch drugi:** „Prowadzenie wspólnej działalności, aby odpowiedzieć na wyzwania ważne dla ogółu społeczności”. Lata 1970-1980 to narodziny gospodarki solidarnej, uwzględniającej kwestie dotyczące bezrobocia, powszechnej edukacji, problemów związanych z mieszkalnictwem i reintegracją zawodową, rozwojem usług społecznych, wdrażaniem edukacji ekologicznej i nowych wzorców konsumpcji: recykling, zielone źródła energii, krótka ścieżka produkcyjna...



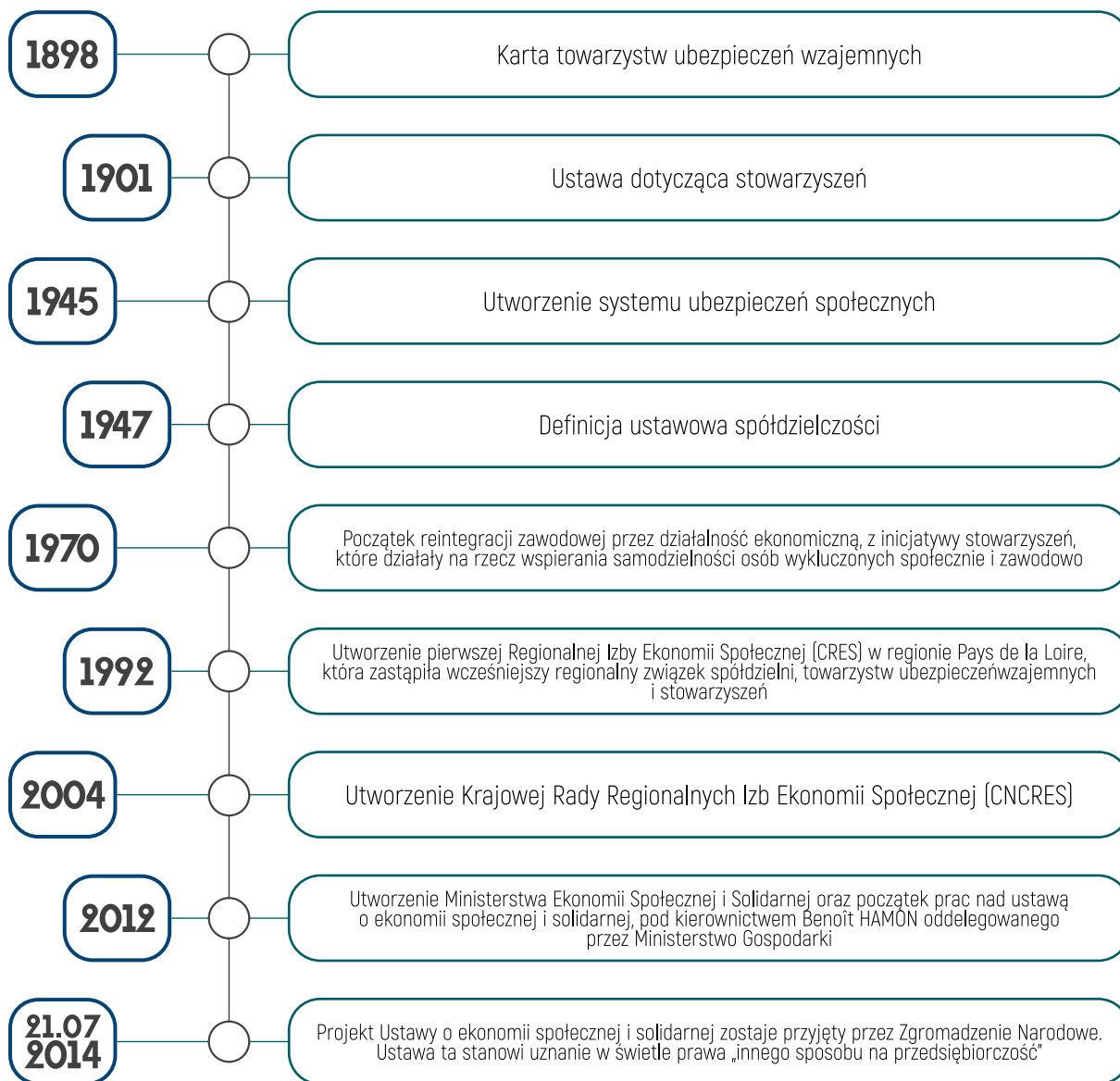
- **Ruch trzeci:** Ustawa Hamon o ekonomii społecznej i solidarnej z dnia 21 lipca 2014 r. Rozpoczęła epokę przedsiębiorczości społecznej, która z gospodarki solidarnej zapożyczyła cel społeczny lub środowiskowy, zasadę ograniczonego zysku, demokratycznego zarządu, ale bez narzucania konieczności prowadzenia wspólnej, zbiorowej działalności.

Ustawa Hamon przede wszystkim wprowadziła certyfikat „Przedsiębiorstwa Użyteczności Społecznej”, który mogą uzyskać klasyczne przedsiębiorstwa (Label ESUS).

Historia ekonomii społecznej idzie w parze z zasadą innowacji, w szczególności innowacji społecznej, która umożliwiła odpowiedź na ważne społeczne problemy:

- **Przełom XIX/XX wieku:** wdrożenie systemu ochrony i ubezpieczeń społecznych, rozwój edukacji i form spędzania wolnego czasu, wdrożenie systemu bezpłatnej opieki zdrowotnej i opieki socjalnej, a także organizacja produkcji i dystrybucji w czasie wojny.
- **Ostatnie 50 lat:** rozwój edukacji powszechnej, zajęcie się kwestiami dotyczącymi mieszkalnictwa i reintegracji zawodowej, rozwój usług społecznych, wdrożenie edukacji ekologicznej i nowych wzorców konsumpcyjnych.

Obecnie ekonomia społeczna „po francusku” to przede wszystkim konieczność stawienia czoła największemu wyzwaniu, jakim jest wspieranie przemian o charakterze społecznym, środowiskowym i ekonomicznym. A zarazem niezbędna jest transformacja samej ekonomii społecznej, aby z gospodarki naprawczej stała się gospodarką rozwoju.



DOBRE PRAKTYKI



PUNKT PRZEDSZKOLNY MISTRZÓW W BRANIEWIE



Kto? Grupa rodziców dzieci z zaburzeniami ze spektrum autyzmu w wieku przedszkolnym z Braniewa



Jaki jest wyjściowy problem? Rodzice/opiekunowie prawni dzieci w spektrum autyzmu z Braniewa nie mogą znaleźć odpowiednich placówek zapewniających wielospecjalistyczną opiekę i wsparcie edukacyjno-terapeutyczne dla swoich dzieci, lub klasyczne rozwiązania nie odpowiadają na ich potrzeby. Dzieci od najmłodszych lat potrzebują wsparcia edukacyjno-terapeutycznego w przedszkolu dostosowanym do ich potrzeb. Niemniej istotne jest zapewnienie również wsparcia psychologicznego rodzicom dzieci w spektrum autyzmu, którzy bardzo często nie potrafią we właściwy sposób postępować ze swoimi dziećmi, co w konsekwencji rodzi frustrację, prowadzić może do rozpadów związków, epizodów depresyjnych oraz poczucia braku kompetencji rodzicielskich względem własnego dziecka.



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt? Zapewnienie specjalistycznej opieki i wsparcia, zwłaszcza dzieciom w spektrum autyzmu. To także działania mające na celu szerzenie wiedzy na temat autyzmu w społeczności lokalnej oraz integrowanie dzieci i rodzin tak by uniknąć stygmatyzacji oraz wykluczenia społecznego.



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby? Utworzenie na terenie Braniewa placówki do opieki nad dziećmi z zaburzeniami ze spektrum autyzmu. Wyposażenie placówki w profesjonalny sprzęt multimedialny oraz z zakresu integracji sensorycznej oraz nowoczesne i wartościowe edukacyjne materiały, gry, zabawki wspierające wielozmysłowo rozwój dzieci. Organizowane są wyjścia edukacyjno-integracyjne w miejsca ogólnodostępne np. na salę zabaw, na zewnętrzne place zabaw. Prowadzone są działania psychoedukacyjne dedykowane rodzicom, a także stosowane są dostępne w Polsce metody pracy z dzieckiem w spektrum autyzmu.



Proponowane wsparcie? Stworzono kompleksowy plan terapii z dziećmi w spektrum autyzmu. Prowadzona jest terapia ręki, terapia behawioralna, zajęcia z integracji sensorycznej, zajęcia prowadzone metodą krakowską, aromaterapia, zajęcia doświadczenia świata, wsparcie psychologiczne, dogoterapia.

Wsparciem specjalistycznym (psychologa, terapeutów specjalistycznych oraz pedagoga) objęte są dzieci, jak również rodzice dzieci poprzez rozmowy wspierające i działania psychoedukacyjne. Wprowadzona została także komunikacja alternatywna dla dzieci nie mówiących w postaci tableta Mówik.



Jaki był efekt wsparcia? Efektem wsparcia dzieci w spektrum autyzmu jest rozwój mowy, zauważalne są postępy w zakresie interakcji rówieśniczych (wspólne zabawy, nawiązywanie kontaktu wzrokowego, wspólne spożywanie posiłków przy stoliku, rozszerzanie diety, usamodzielnienie się dzieci poprzez skuteczną naukę treningu czystości). Efektem jest również rozszerzanie diagnostyki zdrowotnej poprzez kierowanie dzieci w odpowiednie miejsca, do lekarzy, terapeutów zewnętrznych.



Co dobrego wynikło? Punkt Przedszkolny Mistrzów stał się miejscem rozpoznawalnym na terenie Braniewa. Kadra specjalistów prowadzących terapię to osoby doświadczone w swojej pracy. Pozytywnym efektem jest również zwiększenie świadomości społecznej w zakresie autyzmu. To także integracja rodziców, wzajemna wymiana doświadczeń, a także nieustanny rozwój dzieci, wyrażający się poprzez postępy, które cieszą każdego dnia.

Opis modelu inkubowania PES i rola BMC w tym procesie

Katarzyna Ciszewska

Proces prowadzenia klienta w przypadku podmiotów objętych wsparciem systemu ekonomii społecznej w Polsce opiera się na kilku etapach. Model ten określony jest w Standardach działania Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES) na podstawie wieloletnich doświadczeń w budowaniu trzeciego sektora.

Etap zero/start: rozmowy wstępne

Ten etap decyduje czy podmiot, który zgłasza się do OWES, zostanie objęty wsparciem. Znaczenie ma tu cel, który przedstawia podmiot oraz jego motywacje do osiągnięcia wyznaczonego celu. Na tym etapie doradca spotyka się z klientem maksymalnie trzy razy. Na podstawie rozmów pomaga określić cel, jeśli jest to konieczne, a także odkrywa stojące za tym motywy działania. Jeśli cel podmiotu jest stricte biznesowy, to znaczy nie zawierają się w nim elementy społeczne, działania na rzecz lokalnego środowiska czy reintegracja społeczno-zawodowa, to podmiot taki nie zostaje przyjęty do wsparcia. Jeśli natomiast rozwój podmiotu ukierunkowany na ekonomizację umotywowany jest celami społecznymi oraz aktywizacji społecznej i zawodowej, wówczas następuje etap pogłębionej diagnozy.

Etap pierwszy: diagnoza – identyfikacja klienta, jego potrzeb oraz oczekiwanych efektów współpracy.

Na tym etapie doradca pogłębia wiedzę na temat podmiotu, jego przedstawicieli i dotychczasowej działalności. Najczęstszym, najprostszym narzędziem do tego jest rozmowa w oparciu o kwestionariusz/checklistę. Doradca określa dzięki temu gotowość osób zarządzających do zmiany, jaką jest ekonomizacja podmiotu. W przypadku samego podmiotu pomaga to zdiagnozować jego kondycję, zasoby i potrzeby zarówno



w wymiarze ludzkim, jak i technicznym, infrastrukturalnym oraz formalnym. Wszystkie te obszary stanowią element wypracowywania BMC pod kątem postawionego celu.

Etap drugi: plan postępowania

Na tym etapie, wiedząc czego podmiot potrzebuje, doradca planuje we współpracy z klientem adekwatne wsparcie i działania. Zakres pomocy jaki oferują Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej w Polsce będzie się różnił w zależności od wytycznych oraz budżetów. W elbląskim OWES, wspierane podmioty mogą korzystać ze wsparcia doradczego, usług wykonanych na rzecz podmiotu oraz wsparcia lokalowo-sprzętowego. Przykładem takiego działania jest przygotowanie we współpracy z doradcą oferty produktów czy usług ekonomizującej się organizacji, na tej podstawie opracowanie graficzne ulotki promocyjnej oraz jej wydruk – od doradztwa do wykonania. Koszt ten pokryty jest ze środków budżetu projektu i ma odciążyć wspierany podmiot w pierwszym etapie działalności, dać mu jak najszersze pole do profesjonalnego startu na rynku. Obszary, w ramach których planowane jest wsparcie to zarządzanie, marketing, biznesplanowanie, reintegracja spo-

teczno-zawodowa osób oddalonych od rynku pracy, księgowość i kadry, aspekty formalno-prawne, pozyskiwanie źródeł finansowania, itd. Plan wsparcia podmiotu jest przygotowany w oparciu o dokonaną diagnozę podmiotu, określony cel, zasoby projektu oraz samego klienta. Pod planem wsparcia podpisują się obie strony - wspierany podmiot oraz doradca prowadzący daną organizację, jako przedstawiciel OWES. Plan ten w trakcie realizacji może ulegać modyfikacjom według zmieniających się okoliczności. Jest on załącznikiem do umowy wsparcia klienta, która formalnie oznacza zakwalifikowanie do projektu i możliwość korzystania z jego oferty. Oprócz wsparcia doradczego, podmiot ma możliwość skorzystania z sali na spotkania swojej grupy oraz z niezbędnego sprzętu, tj. komputera i drukarki.

Etap trzeci: realizacja planu postępowania

Jak sama nazwa wskazuje jest to etap wdrażania planu wsparcia, który ma doprowadzić do osiągnięcia określonego celu. Celowi jakim jest ekonomizacja działalności organizacji towarzyszy najczęściej chęć pozyskania przez nią środków na wyposażenie nowych miejsc pracy, które mają za zadanie zarobkowanie. Zarabianie w organizacji to temat coraz szerzej omawiany, rozumiany i podejmowany w polskich realiach przez podmioty ekonomii społecznej. Działalność gospodarcza ma za zadanie uniezależnić organizację od grantów i dotacji, dać im większą stabilizację, w tym również zatrudnienia, a także swobodę działań i użytkowania środków na własny rozwój i realizację celów, które nie wpisują się w obszary dofinansowywane przez struktury rządowe, samorządowe i inne. Ekonomizacja organizacji jest zadaniem, które wymaga pracy w wielu obszarach, od modyfikacji w zarządzaniu, przez zmiany formalno-prawne, do profesjonalizacji działań sprzedażowych.

Na tym etapie omawiany jest już szczegółowo pomysł biznesowy klienta, odbywa się praca na bazie BMC w kontekście biznesowym i społecznym, z uwzględnieniem elementów zachowania równowagi ekologicznej, co w polskiej perspektywie jest dość nowym nurtem, jednak zauważanym przez coraz szersze grono podmiotów.

Celem doradcy jest na tym etapie nie tylko sama praca nad modelem biznesowym, ale także wyposażenie klienta w niezbędną wiedzę dotyczącą wymogów prawa w określonym obszarze, zachowań rynkowych w danej branży, skutecznego marketingu, itd.

Etap czwarty: monitorowanie realizacji planu wsparcia

Doradca prowadzący grupę w procesie ekonomizacji zwraca uwagę na postępy grupy. Ocenia realizację poszczególnych działań, monitoruje przygotowanie niezbędnych dokumentów, pracę nad ofertą usług i produktów planowanych do sprzedaży, zmiany w kontekście zarządzania i wdrażanie kolejnych elementów przedsięwzięcia. Sam doradca uczestniczy w tych działaniach, wspiera je, a w razie potrzeby przekierowuje na doradztwo i usługi specjalistyczne. Doradca jest jednocześnie z jednej strony uczestnikiem, a z drugiej obserwatorem monitorującym wdrażanie planu, tym samym dążenie do celu. Jeśli doradca po drodze napotyka na trudności we współpracy z podmiotem, grupa nie realizuje przypisanych zadań czy nie ma postępu we wdrażaniu zmian, doradca po rozmowach z nią może wstrzymać dalszy jej udział w projekcie. Dzieje się tak na skutek łamania zasad współpracy, braku efektów pracy, a czasem na skutek czynnika ludzkiego, który zawodzi. Jeśli współpraca układa się pomyślnie a podmiot robi postępy, wówczas doradca przekierowuje go do konkursu na wsparcie finansowe. Jest to duża szansa dla podmiotu, który może dzięki dofinansowaniu wyposażyc nowe miejsca pracy oraz otrzymać pomoc na ich utrzymanie przez okres roku. Miejsca te muszą być obsadzone osobami, które z różnych przyczyn są oddalone od rynku pracy, m.in. osoby długotrwale bezrobotne czy z niepełnosprawnościami. Jest to dla nich możliwość startu zawodowego, reintegracji społecznej oraz dostosowanie do ich potrzeb, czego celem jest zwiększenie ich szans na utrzymanie się na rynku pracy oraz rozwój kompetencji zawodowych i psychospołecznych.

Etap piąty: ocena rezultatów

Ocena rezultatów to etap, kiedy grupa ma przygotowany cały biznesplan i jego oceną zajmuje się powołana do tego komisja złożona z przedstawicieli biznesu, prawa, sektora ekonomii społecznej. Na tym etapie grupa prezentuje swój pomysł i uzasadnia go nie tylko składając formalny dokument w postaci biznesplanu i niezbędnych załączników, ale także prezentując przed członkami komisji swój zamiar, motywując go odpowiednio i pokazując planowane efekty ekonomiczne i społeczne, a także elementy ekologicznej dbałości o zasoby środowiska. W przypadku negatywnej oceny pomysłu

przez komisję grupa może realizować przedsięwzięcie szukając innych źródeł finansowania. W przypadku pozytywnej opinii komisji podmiot otrzymuje dofinansowanie na stworzenie nowych miejsc pracy oraz na ich utrzymanie na okres roku.

Etap szósty: funkcjonujące przedsiębiorstwo społeczne

Wówczas podmiot otrzymuje na rok wsparcie indywidualnego opiekuna/doradcy biznesowego, który monitoruje i wspiera organizację w realizacji działań założonych w biznesplanie. Kieruje także na adekwatne wsparcie prawne, księgowo, marketingowe i inne według potrzeb, a koszty wykonanych na rzecz podmiotów usług są pokrywane z budżetu projektu. Możliwe

jest także finansowanie kosztów kursów zawodowych dla pracowników przedsiębiorstwa społecznego, dzięki którym podniosą oni swoje kwalifikacje zawodowe. Dodatkowym, nowym elementem, wdrożonym w obecnym okresie programowania, są środki jakimi dysponują OWES na wsparcie pracowników przedsiębiorstwa społecznego na cele reintegracji społecznej i zawodowej. W ramach Indywidualnych Planów Reintegracji stworzonych dla każdego pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie dzięki dotacji na utworzenie miejsca pracy, możliwe jest sfinansowanie współpracy z doradcą zawodowym, interpersonalnym, trenerem pracy, szkoleń zawodowych, itp. Wszystkie te działania mają za cel wsparcie organizacji w jej rozwoju, nowych działaniach na rynku, profesjonalizacji usług, realizacji wysokiej jakości usług społecznych.

Nasze podejście do procesu inkubacji przedsiębiorstwa cechuje kilka elementów:

- Wspieramy wyłącznie projekty realizowane zespołowo lub mające potencjał do przekształcenia działalności w przedsiębiorstwo społeczne.
- W ramach **inkubatora** wspieramy wyłącznie projekty innowacyjne, przynoszące korzyści społeczne, albo wywierające pozytywny wpływ na środowisko lub społeczeństwo, czyli takie, które odpowiadają na nowe potrzeby lub dotąd nie zaspokojone.
- Oferowane przez nas wsparcie ma formę szkoleniową, w postaci 17 grupowych warsztatów, podczas których poruszamy wszystkie tematy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa: finanse, promocja, zarządzanie, sprawy administracyjne, badania rynku, zadania pracodawcy...
- Grupowe zajęcia uzupełnione są spotkaniami indywidualnymi poświęconymi na przegląd postępów danego projektu.



Warsztaty tematyczne

co 2 tygodnie



Paraktyczne narzędzia

co 2 tygodnie



Spotkania eksperckie

co 2 tygodnie



Przegląd projektów

co 2 tygodnie



Kompletna ścieżka wsparcia przedsiębiorcy trwa około dwa lata i składa się z trzech etapów: prototypowanie - uruchomienie działalności - monitoring.

Po zakończeniu prototypowania, przedsiębiorca ma gotowy społeczny lub klasyczny biznesplan i umie go dobrze przedstawić.

Naszą ofertę inkubacji przedsiębiorstwa uzupełniliśmy o etap pre-inkubacji (PréKub), podczas którego możemy skupić się na następujących zagadnieniach:

- wyjaśnienie, na czym polega przedsiębiorczość,
- wymiar zespołowy pomysłu na działalność,
- praca nad użytecznością społeczną działalności dla obszaru, gdzie ma być realizowana,
- określenie oferty i potrzeb związanych z uruchomieniem przedsiębiorstwa.



Cele

Modelowanie projektu

Mobilizacja środków niezbędnych do uruchomienia działalności

Zapewnienie trwałości uruchomionego przedsiębiorstwa

Czas trwania



6 miesięcy

6 miesięcy

6 miesięcy

Oczekiwane rezultaty



Realizacja biznesplanu

Działające przedsiębiorstwo

Trwałe przedsiębiorstwo

DOBRE PRAKTYKI



SKLEP SPOŁECZNY SECONDE NATURE



Kto? Florence Gallon - pracownik socjalny i stowarzyszenie Récup'Action



Jaki jest wyjściowy problem? Jak możemy działać w społeczeństwie, w którym konsumpcjonizm wzięt górę nad relacjami społecznymi? Pozbywamy się ludzi tak samo, jak wyrzucamy rzeczy. Kupujemy dobra konsumpcyjne, nie wiedząc, czy naprawdę ich potrzebujemy.

„Nie zostawiać nikogo ani niczego na skraju drogi.”

„Wszystko można stworzyć, przerobić, niczego nie zmarnować.”

„Każdy człowiek, bez względu na to, z jakimi problemami się boryka, ma wiele zdolności.”

Oto trzy zdania podsumowujące projekt stowarzyszenia Récup'Action, na których oparto pomysł na sklep społeczny Seconde Nature.



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt? Récup'Action chce odpowiedzieć na podwójny problem: wspierać osoby w potrzebie i dawać przedmiotom drugie życie.



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby? Utworzenie etycznego sklepu społecznego, w którym kreatywne i techniczne kompetencje osób oddalonych od zatrudnienia będą służyć bezużytecznym przedmiotom codziennego użytku, tak aby razem odzyskali swoją wartość.

Umożliwienie mieszkańcom zakupu po jak najniższych cenach potrzebnych im przedmiotów, które zostały odpowiednio przygotowane lub przeszły metamorfozę.

Kształcenie z ekoodpowiedzialnych postaw, które mogą ułatwić codzienne życie.



Proponowane wsparcie? Florence uczestniczyła w cyklu szkoleniowym [Ideator](#) oferowanym przez Rich'ESS, co umożliwiło jej opracowanie projektu na działalność.

Po ukończeniu szkolenia z zakresu zakładania przedsiębiorstwa w duchu rozwoju zrównoważonego, przystąpiła do Inkubatora TAq22, aby uruchomić działalność.



Jaki był efekt wsparcia? Florence potrzebowała wsparcia, żeby założyć przedsiębiorstwo społecznie innowacyjne i ekonomicznie opłacalne, oparte na etyce i mocnych wartościach. W ramach Ideatora znalazła narzędzia niezbędne do zbudowania swojego projektu. Inkubator umożliwił jej także czerpanie wiedzy i pomysłów zarówno od osób prowadzących szkolenia, jak i innych jego uczestników, gdyż jest to wsparcie grupowe. Kiedy projekt był już ostatecznie sformułowany, udało jej się zmobilizować, zebrać wokół siebie i poprowadzić grupę osób, które wspólnie stworzyły prawdziwy, społeczny i lokalny projekt.



Co dobrego wynikło? Florence zaczęła myśleć o tym projekcie już w 2008 roku. 10 lat później zgłosiła się do Ideatora i Inkubatora - cykli szkoleniowych, które w niecałe dwa lata umożliwiły jej opracowanie i uruchomienie działalności.

Miała marzenie i spełniła je.

BMC jako narzędzie w pracy doradcy biznesowego i jego przydatność we wsparciu przedsiębiorstw społecznych

Łukasz Łechtański

Wspieranie przedsiębiorstw społecznych to kluczowy element budowania społeczeństwa, które kieruje się nie tylko zyskiem, ale także pozytywnym wpływem na swoich członków i środowisko. W tym kontekście narzędzie takie jak Business Model Canvas (BMC) staje się nieocenionym wsparciem dla doradców biznesowych, którzy współpracują z takimi przedsiębiorstwami w ramach Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. BMC jako narzędzie do modelowania biznesowego, stworzone przez Alexandra Osterwaldera, to prosty, ale zarazem wszechstronny szablon, który umożliwia zrozumienie, analizę i doskonalenie modelu biznesowego. Dla zobrazowania, na sąsiedniej stronie, graficzna wersja szablonu Business Model Canvas w formie tabeli.

Jak łatwo zauważyć BMC składa się z dziewięciu kluczowych obszarów, które pomagają przedsiębiorcom zrozumieć i usystematyzować różne aspekty ich działalności. Pierwszym z tych obszarów są **segmenty klientów** (customer segments) znajdujące się w prawym górnym rogu tabeli. To tutaj właśnie przedsiębiorcy społeczni określają, dla kogo przeznaczone są ich produkty lub usługi. Dzięki BMC mogą precyzyjnie zidentyfikować grupy docelowe i dostosować swoją ofertę do ich potrzeb, co prowadzi do lepszej komunikacji i skuteczniejszych działań marketingowych.



Kolejnym istotnym elementem BMC jest znajdująca się w centralnej części tabeli **proponycja wartości** (value proposition). To właśnie tutaj przedsiębiorstwa definiują, jakie korzyści oferują swoim klientom oraz w jaki sposób wyróżniają się na rynku. Doradca biznesowy może wspierać przedsiębiorców społecznych w opracowaniu klarownej i atrakcyjnej propozycji wartości, która uwzględni zarówno cele biznesowe, jak i społeczne.

Kanały dystrybucji (channels), relacje z klientami i źródła przychodów to pozostałe obszary znajdujące się po prawej stronie szablonu. Dla przykładu, doradca biznesowy w ramach współpracy z nowopowstającym przedsiębiorstwem społecznym ma za zadanie pomóc przedsiębiorcy w zidentyfikowaniu najbardziej efektywnych sposobów dostarczania swoich produktów lub usług do klientów. Praca ta wymaga dogłębnej analizy rynku, konkurencji oraz preferencji klientów. Wnioski z tej analizy powinny zostać zamieszczone właśnie w obszarze - **kanały dystrybucji**.

Obszar **relacji z klientami** (customer relationships) to miejsce, w którym doradca pracuje z przedsiębiorcą nad wzorem relacji z klientami, jakie przedsiębiorstwo społeczne utrzymuje lub planuje utrzymywać. Ten obszar skupia się na tym, w jaki sposób przedsiębiorstwo buduje i utrzymuje kontakt oraz komunikację z klientami w celu dostarczenia im wartościowej oferty. W zależności od tego, czy wsparcie dotyczy nowopowstającego PS, czy istniejącego, praca ta polega odpowiednio na budowaniu koncepcji od podstaw korzystając z wniosków dotyczących otoczenia biznesowego lub praktyki stosowanej dotychczas przez podmiot.

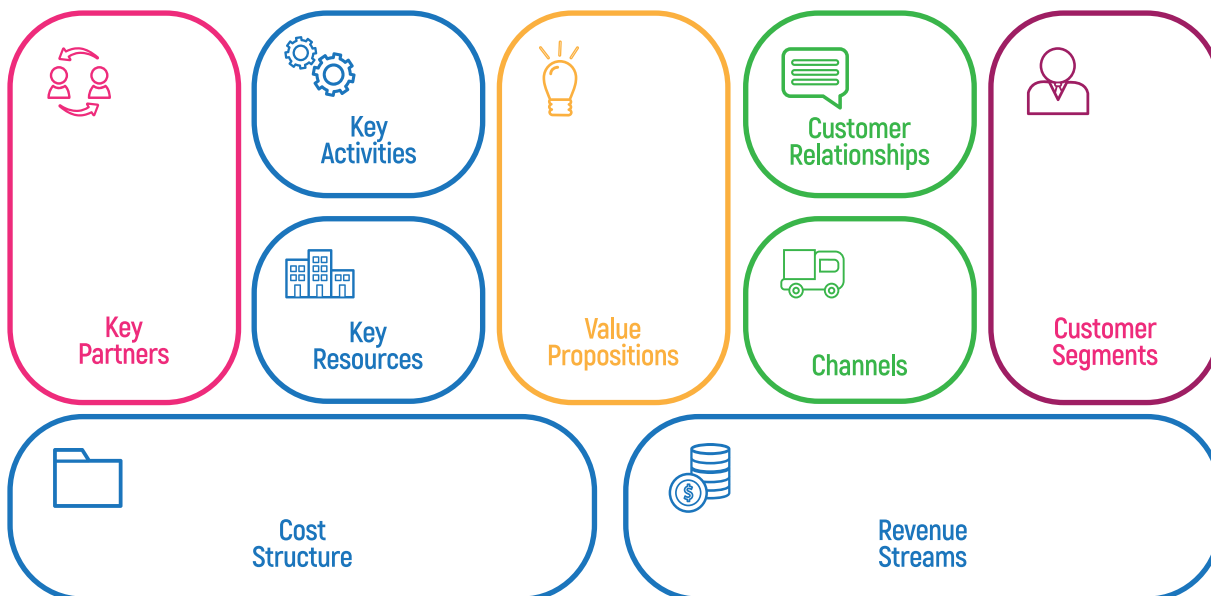
Ostatnie pole po prawej stronie matrycy poświęcone jest na informacje dotyczące **strumieni przychodów** (revenue streams). Uzupełniając je, doradca ustala z PS wszystkie informacje dotyczące sposobów, w jaki ma ono generować przychód poprzez swoje produkty lub

usługi. Ten obszar obejmuje wszystkie źródła przychodów, które przedsiębiorstwo społeczne może wykorzystać do zarabiania pieniędzy. Doradca pracując z podmiotem może przy okazji uzupełniania tej części pomóc przedsiębiorcy w ustaleniu cen i opracowaniu prognoz ilościowych sprzedaży.

Po opracowaniu propozycji wartości i całej prawej części schematu doradca wspólnie z przedsiębiorcą przechodzi do identyfikacji **kluczowych zasobów** (key resources) potrzebnych do realizacji założeń biznesowych, ale i misji społecznej. Mogą to być ludzie (np. personel z odpowiednimi umiejętnościami lub doświadczeniem), technologie, infrastruktura, wiedza, środki finansowe, sieci kontaktów społecznych itp.

Podobnie traktowane jest kolejne pole matrycy, czyli **kluczowi partnerzy** (key partners). Praca nad nim polega na wspólnej identyfikacji partnerów, którzy mogą wspie-

Szablon Business Model Canvas



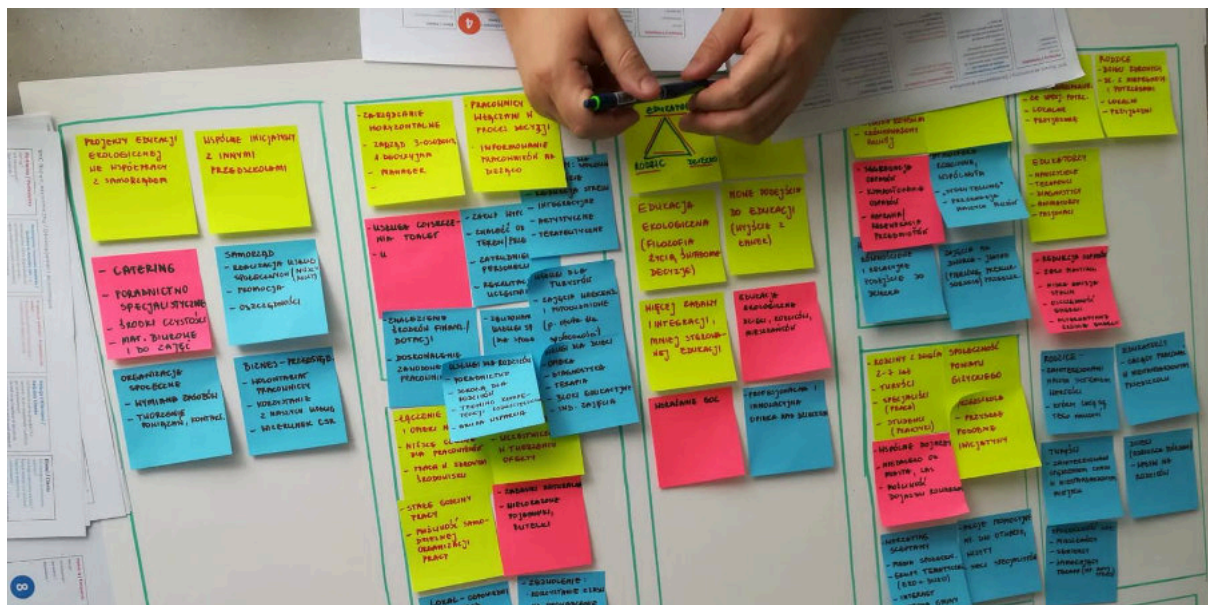
rać PS w realizacji założeń dotyczących zarówno celów biznesowych, jak i misji społecznej. Partnerami mogą być między innymi: instytucje rządowe lub samorządowe, organizacje pozarządowe, przedsiębiorstwa komercyjne, eksperci, grupy interesu społecznego.

Ostatni wymagający opisania w Business Model Canvas, wewnętrzny obszar przedsiębiorstwa to **kluczowe działania** (key activities). Przy okazji opracowania tych treści przedsiębiorstwo społeczne wraz z doradcą biznesowym ustala jakie są kluczowe działania, które muszą być podejmowane w celu osiągnięcia celów biznesowych i społecznych. Mogą to być działania związane z produkcją, dystrybucją, edukacją, reklamą i promocją, prowadzeniem działań społecznych itp.

Praca nad matrycą BMC każdorazowo kończy się opracowaniem treści do pola położonego w jej lewym dolnym rogu, czyli **struktury kosztów** (cost structure). W tym miejscu należy przeanalizować i zrozumieć strukturę

kosztów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej przedsiębiorstwa społecznego. Koszty mogą obejmować między innymi koszty zatrudnienia personelu, zakupu surowców lub towarów, koszty najmu lokalu, koszty marketingu, koszty utrzymania infrastruktury, koszty zakupu usług. Dodatkowo PS może zastanowić się jakie ewentualne koszty będzie dla niego generowała planowana działalność społeczna.

Wspierając nowopowstające przedsiębiorstwa społeczne, doradcy biznesowi mogą wykorzystać BMC jako narzędzie do planowania strategii biznesowej, analizy rynku, opracowywania biznesplanów oraz identyfikowania potencjalnych źródeł finansowania. Praca nie kończy się często jedynie na opracowaniu modelu. Co istotne, dla samego przedsiębiorstwa utworzenie własnego BMC stanowi dopiero usystematyzowanie koncepcji działalności i pozwala przejść na etap działania. Dopiero poprzez systematyczne aktualizowanie i dostosowywanie BMC do zmieniających się warunków i potrzeb rynkowych, przed-



siębiorstwa społeczne mogą utrzymać swoją konkurencyjność i osiągnąć coraz większy sukces.

Business Model Canvas to nie tylko narzędzie do projektowania strategii biznesowych, ale także platforma do kreatywnego myślenia i innowacyjnego podejścia do biznesu społecznego. Przedsiębiorcy społeczni mogą eksperymentować z różnymi scenariuszami działania, analizować potencjalne ryzyka i szanse oraz szybko reagować na zmiany na rynku.

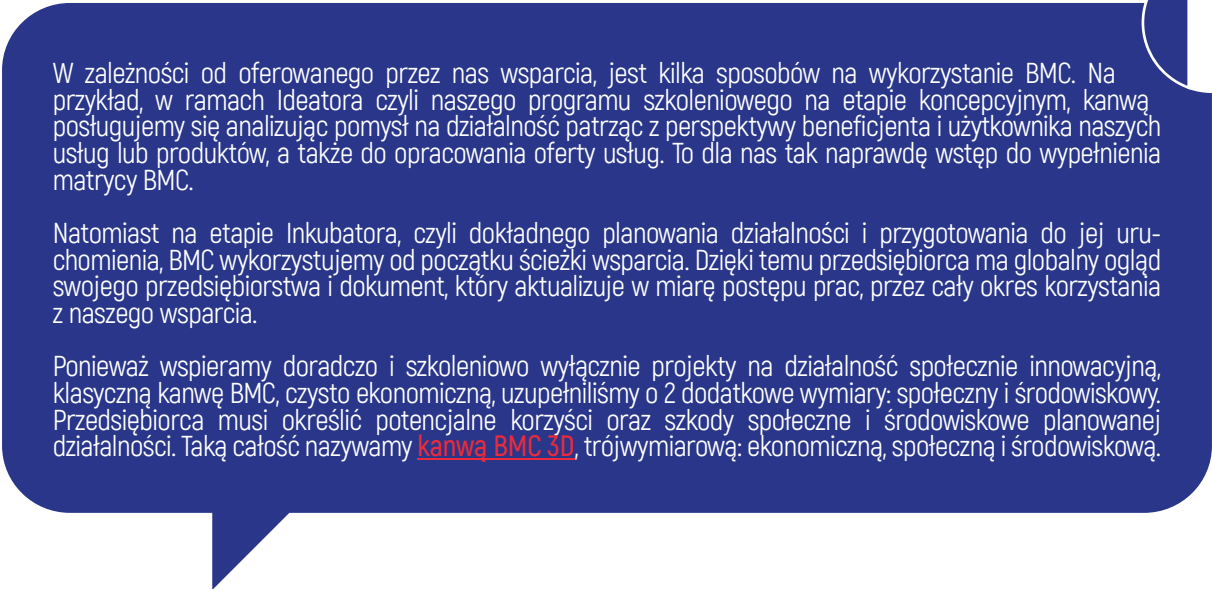
Jednym z kluczowych aspektów BMC jest umożliwienie przedsiębiorcom społecznym zidentyfikowania i wykorzystania synergii między różnymi elementami ich modelu biznesowego. Na przykład, poprzez analizę relacji z klientami i partnerami, przedsiębiorstwo społeczne może odkryć nowe możliwości współpracy, które przyniosą korzyści zarówno biznesowe, jak i społeczne.

Ponadto, BMC może służyć jako narzędzie do komunikacji i zarządzania wewnątrz organizacji. Poprzez wspólne tworzenie i aktualizację mapy biznesowej, zespoły przedsiębiorstw mogą lepiej zrozumieć swoje cele i strategie oraz efektywniej współpracować w celu ich realizacji.

Wspierając nowopowstające i istniejące przedsiębiorstwa społeczne, doradcy biznesowi mogą wykorzystać BMC jako platformę do prowadzenia warsztatów i szkoleń, które pomagają przedsiębiorcom społecznym rozwijać swoje umiejętności i kreatywność w zakresie projektowania i zarządzania modelem biznesowym.

BMC może być również używane jako narzędzie do monitorowania i oceny postępów przedsiębiorstw społecznych. Poprzez regularne aktualizacje mapy biznesowej oraz analizę wskaźników wydajności, przedsiębiorstwa społeczne mogą śledzić swoje osiągnięcia i identyfikować obszary do dalszego doskonalenia.

Podsumowując, wizualny wykres Business Model Canvas to bardzo efektywne, wielowymiarowe i czytelne narzędzie, które doskonale sprawdza się w pracy doradców biznesowych w obszarze wsparcia przedsiębiorstw społecznych. Jego wszechstronność i elastyczność pozwalają przedsiębiorcom społecznym o wiele lepiej zrozumieć, zaprojektować i zarządzać swoim modelem biznesowym, co przekłada się na ich sukces na rynku i efektywną realizację celów społecznych.

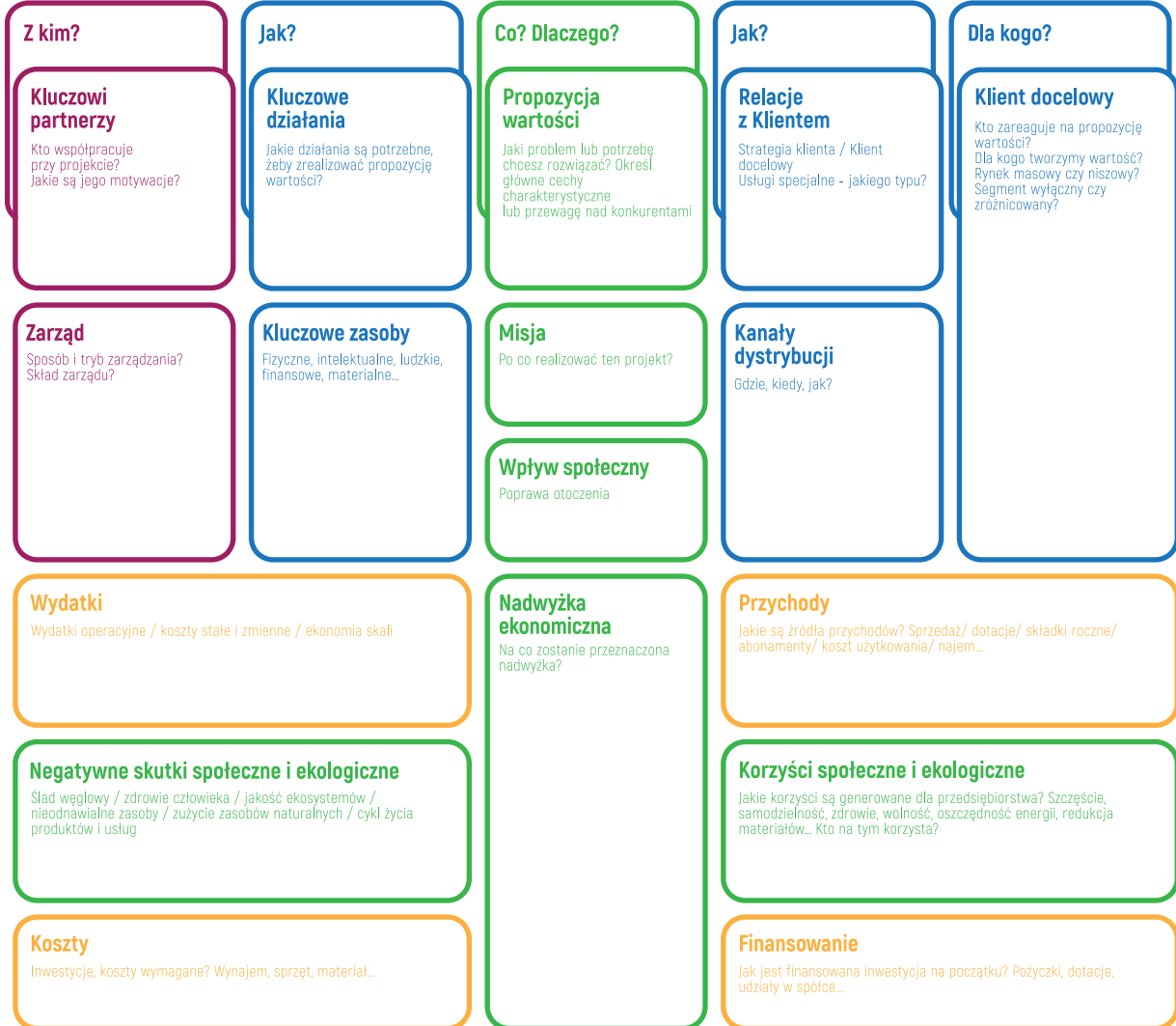


W zależności od oferowanego przez nas wsparcia, jest kilka sposobów na wykorzystanie BMC. Na przykład, w ramach Ideatora czyli naszego programu szkoleniowego na etapie koncepcyjnym, kanwą posługujemy się analizując pomysł na działalność patrząc z perspektywy beneficjenta i użytkownika naszych usług lub produktów, a także do opracowania oferty usług. To dla nas tak naprawdę wstęp do wypełnienia matrycy BMC.

Natomiast na etapie Inkubatora, czyli dokładnego planowania działalności i przygotowania do jej uruchomienia, BMC wykorzystujemy od początku ścieżki wsparcia. Dzięki temu przedsiębiorca ma globalny ogłód swojego przedsiębiorstwa i dokument, który aktualizuje w miarę postępu prac, przez cały okres korzystania z naszego wsparcia.

Ponieważ wspieramy doradczo i szkoleniowo wyłącznie projekty na działalność społecznie innowacyjną, klasyczną kanwę BMC, czysto ekonomiczną, uzupełniliśmy o 2 dodatkowe wymiary: społeczny i środowiskowy. Przedsiębiorca musi określić potencjalne korzyści oraz szkody społeczne i środowiskowe planowanej działalności. Taką całość nazywamy **kanwą BMC 3D**, trójwymiarową: ekonomiczną, społeczną i środowiskową.

Business Model Canvas 3D



DOBRE PRAKTYKI



CENTRUM NAPRAWY I PONOWNEGO UŻYTKOWANIA PRZEDMIOTÓW



Kto? Stowarzyszenie ESWIP, prowadzące w Elblągu Centrum Integracji Społecznej od 2016 roku.



Jaki jest wyjściowy problem? Nie traktuje się problemu nadmiernego wytwarzania odpadów jako ważnego problemu społecznego, mającego swój początek w niskiej świadomości i niskim poczuciu odpowiedzialności za otoczenie i lokalną społeczność. Odpady to jeden z drugoplanowych problemów, ponieważ poważne skutki jego zaniechania są odłożone w czasie.



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt? Potrzeba edukacji i wpływania na świadomość w zakresie zapobiegania powstawaniu odpadów wśród społeczności. Potrzeba stworzenia miejsca, do którego mieszkańcy mogą oddać rzeczy, które nie muszą jeszcze stać się odpadami, ale nie są im już potrzebne.



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby? Utworzono Centrum Naprawy i Ponownego Użytkowania Przedmiotów - miejsce do którego mieszkańcy mogą oddawać przedmioty użytku codziennego (meble, artykuły dekoracyjne itp.) w celu przygotowania ich do ponownego użycia.



Proponowane wsparcie? Odbiór od mieszkańców niepotrzebnych im przedmiotów, przygotowanie przedmiotów do ponownego użycia (renowacja, naprawa), sprzedaż przedmiotów używanych, działania edukacyjne i podnoszące świadomość ekologiczną (kawiarenki naprawcze, wymienniki, warsztaty recyklingowe i renowatorskie).



Jaki był efekt wsparcia? Efektem jest działające, rozpoznawalne w Elblągu CNIUP, funkcjonujące w oparciu o zaangażowanie społeczne, przyczyniające się do zmian:

- ograniczenie liczby odpadów komunalnych – przedłużenie cyklu życia przedmiotów, które trafiły do CNIUP
- wzrost świadomości mieszkańców w zakresie ich działań mogących przyczynić się do ZPO
- zwiększanie poczucia wpływu mieszkańców na środowisko
- budowanie poczucia wspólnoty i odpowiedzialności za wytwarzanie odpadów na poziomie lokalnym.



Co dobrego wynikło? Dziesiątkom tysięcy rzeczy przekazanych przez ostatnie 4 lata do CNIUP przedłużony został cykl ich życia, trafiły do nowych właścicieli, co wpłynęło na ograniczenie liczby odpadów. Poprzez realizację wielu działań edukacyjnych oraz prowadzenie sklepu społecznego zwiększyła się świadomość odbiorców w zakresie wpływu ich wyborów konsumenckich na środowisko. Władze Miasta Elbląga widząc wkład Stowarzyszenia w popularyzowanie wiedzy i wdrażanie praktycznych rozwiązań w obszarze GOZ zadeklarowały otwartość na współpracę, dzięki czemu w najbliższych latach w Elblągu planowane jest uruchomienie znacznie większego CNIUP przy tworzonym przez Miasto PSZOK, z odzyskiem nie tylko przedmiotów użytku codziennego, ale także ubrań oraz materiałów budowlanych.

Diagnoza usługi społecznej

Izabela Jurzyńska

Czym są usługi społeczne i dlaczego tak ważny jest ten temat w kontekście funkcjonowania i rozwoju podmiotów ekonomii społecznej? W świetle Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez społecznych, usługi społeczne oznaczają działania podejmowane przez gminę w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty samorządowej, świadczone w formie niematerialnej bezpośrednio na rzecz osób, rodzin, grup społecznych, grup mieszkańców o określonych potrzebach lub ogółu mieszkańców. Zawierają się one w następujących obszarach: 1) polityki prorodzinnej, 2) wspierania rodziny, 3) systemu pieczy zastępczej, 4) pomocy społecznej, 5) promocji i ochrony zdrowia, 6) wspierania osób niepełnosprawnych, 7) edukacji publicznej, 8) przeciwdziałania bezrobociu, 9) kultury, 10) kultury fizycznej i turystyki, 11) pobudzania aktywności obywatelskiej, 12) mieszkalnictwa, 13) ochrony środowiska oraz 14) reintegracji zawodowej i społecznej. Usługi społeczne nie są niczym nowym, autorzy ustawy podjęli jednak wyzwanie określenia ich jednej, wyczerpującej definicji. Nowością może być natomiast dążenie do tworzenia lokalnych systemów usług społecznych, opartych na kooperacji samorządu i podmiotów ekonomii społecznej oraz służących optymalizacji usług społecznych pod kątem potrzeb mieszkańców. Wyraz temu dają wprowadzone stosunkowo niedawno dwa rozwiązania w obszarze polityki społecznej, które niejako „wymuszają” dążenie do efektywnej kooperacji, a przynajmniej wzajemne poznanie swoich oczekiwań i potrzeb.

Pierwsze z tych rozwiązań pojawiło się w Ustawie z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej, która zmieniła Ustawę z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej w zakresie struktury gminnych i powiatowych strategii rozwiązywania problemów społecznych. Są to dokumenty, których opracowanie i realizacja stanowi zadanie własne gminy oraz powiatu o charakterze obowiązkowym. Ustawa precyzuje ponadto, w art. 16b pkt 2, elementy, które musi zawierać strategia, a są to: diagnoza sytuacji społecznej, prognoza zmian w zakresie



objęty strategią oraz określenie celów strategicznych projektowanych zmian, kierunków niezbędnych działań, sposobu realizacji strategii i jej ram finansowych, a także wskaźników realizacji działań.

W świetle niedawnych zmian, obligatoryjnym elementem diagnozy sytuacji społecznej jest określenie zdolności podmiotów ekonomii społecznej do realizacji usług społecznych. Ponadto strategia opracowana przez gminę i powiat powinna określać usługi społeczne oraz zadania publiczne, o których mowa w art. 4 ust. 1 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, zlecane w trybie określonym w tej ustawie. Te pozornie niewielkie modyfikacje wprowadziły istotną zmianę w podejściu do opracowania strategii. Dzięki nim trudniej jest obecnie opracować strategię „za biurką”, bez znajomości lokalnego sektora podmiotów ekonomii społecznej. Aby przygotować dokument, który będzie żywy i będzie odpowiadał lokalnym uwarunkowaniom, niezbędne jest zdiagnozowanie potencjału lokalnych podmiotów w obszarze realizacji usług społecznych, a to najlepiej jest zrobić w ścisłej współpracy i porozumieniu z nimi.

Opracowanie strategii stało się przestrzenią do dialogu i włączania podmiotów ekonomii społecznej w proces planowania strategicznego. Ale na tym nie koniec: strategia musi określić jakie usługi i zadania publiczne będą zlecane podmiotom ekonomii społecznej w jej obszarze. A to już wymaga planowania lokalnej polityki społecznej wraz z uwzględnieniem potencjału PES-ów oraz możliwości finansowych samorządów.

Drugim rozwiązaniem sprzyjającym nawiązywaniu relacji samorządu i podmiotów ekonomii społecznej jest konieczność opracowywania przez centrum usług społecznych diagnozy potrzeb i potencjału wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych, która wynika z art. 5 ust. 2 Ustawy z dnia 19 lipca 2019 r. o realizowaniu usług społecznych przez centrum usług społecznych. Diagnoza powinna zawierać w szczególności informacje dotyczące potrzeb wspólnoty samorządowej w zakresie usług społecznych, a także jednostek organizacyjnych gminy, organizacji pozarządowych i podmiotów, o których mowa w art. 3 ust. 3 Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz osób fizycznych i prawnych wykonujących usługi społeczne na obszarze działania centrum wraz ze wskazaniem wykonywanych przez nie usług. Diagnoza poddawana jest konsultacjom społecznym, następnie przekazywana wójtowi oraz radzie gminy. Regulacje ustawowe pozostawiają dość duży zakres swobody co do sposobu przeprowadzenia badania, co wynika z założenia, że gmina powinna w jak największym stopniu bazować na własnych doświadczeniach i praktyce w zakresie realizacji usług i współpracy z innymi podmiotami.

Sama diagnoza nie jest tu niczym nowym. Do tej pory gminy opracowywały diagnozy społeczne w różnych obszarach, w tym także usług społecznych związanych z profilaktyką, zjawiskiem uzależnień i przemocy domowej, wsparciem osób z niepełnosprawnościami czy polityką senioralną. W przypadku diagnozy opracowywanej przez CUS jest jednak jeden zupełnie nowy aspekt, czyli konieczność badania nie tylko potrzeb społecznych, ale też potencjału wspólnoty samorządowej. I w tym przypadku, właściwe i rzetelne przeprowadzenie procesu wymaga aktywnej obecności podmiotów ekonomii społecznej. Wynika to nie tylko z konieczności zbadania, na ile są gotowe do podjęcia się realizacji usług społecznych pod względem kadrowym, organizacyjnym czy finansowym. Badanie diagnostyczne staje się tu również płat-

formą wzajemnego poznania się, nawiązania relacji, a być może przyszłej współpracy. Diagnoza potrzeb i potencjału stanowi podstawę opracowania przez CUS programu usług społecznych, co oznacza, że nie może być oderwana od praktyki, a wypracowane wnioski powinny znaleźć przełożenie na zaplanowany „koszyk usług”. Nie sztuką jest bowiem zaplanować usługi społeczne, których nikt nie będzie w stanie, z różnych względów, zrealizować.

Istotnym procesem, sprzyjającym relacji i współpracy samorządów oraz PES-ów, jest deinstytucjonalizacja. Na poziomie gmin jej wdrażanie wiąże się m.in. z koniecznością budowy skutecznego systemu świadczenia usług społecznych dla osób potrzebujących wsparcia w codziennym funkcjonowaniu. Powszechny dostęp do usług świadczonych w środowisku zamieszkania będzie w dłuższej perspektywie ograniczał popyt na usługi placówek całodobowych. Niezbędna do tego jest jednak diagnoza potrzeb w obszarze usług społecznych oraz zaplanowanie procesu deinstytucjonalizacji w oparciu o płynące z niej wnioski. Znajduje to wyraz w lokalnych planach deinstytucjonalizacji usług społecznych, które samorządy powinny opracować, a których celem jest wyznaczenie kierunków rozwoju usług społecznych na poziomie lokalnym, zarówno w obszarze interwencji, jak i prewencji oraz profilaktyki.

Procesowi deinstytucjonalizacji będzie sprzyjało powstawanie Centrów Usług Społecznych, których strategicznym celem jest integracja, rozwój i poszerzenie dostępności usług społecznych. Centra mają zapewniać mieszkańcom usługi dostosowane do ich potrzeb, upowszechniając społeczne formy wsparcia oparte np. na wolontariacie czy pomocy sąsiedzkiej, oraz przy wykorzystaniu potencjału lokalnej społeczności w obszarze usług społecznych. Zarówno opracowywanie lokalnych planów deinstytucjonalizacji usług społecznych, jak i tworzenie Centrów Usług Społecznych nie powinno odbywać się bez zaangażowania podmiotów tworzących potencjał lokalnej społeczności w obszarze usług społecznych, w tym podmiotów ekonomii społecznej oraz właściwych terytorialnie Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej. Zaangażowanie to może zostać skonkretyzowane poprzez udział przedstawicieli tych podmiotów w pracach zespołów roboczych odpowiedzialnych za tworzenie planów i diagnoz, a następnie za wdrażanie i monitorowanie wdrażanych rozwiązań.

Z powyższego wynika, że coraz częściej w gminach i powiatach powstaje przestrzeń do dialogu, współpracy i kontraktowania oraz realizacji usług społecznych przez PES-y. Trzeba ją tylko dobrze wykorzystać i tu powstaje pytanie jak to zrobić. Ważna jest przede wszystkim samoocena potencjału przeprowadzona przez PES zainteresowany świadczeniem usług społecznych. Trzeba zastanowić się nie tylko nad tym, jakie usługi PES chciałby realizować i na jakich zasadach, ale też nad tym, jaki ma potencjał do ich realizacji. To jest moment na analizę zasobów organizacyjnych, technicznych, kadrowych czy finansowych podmiotu, a także na zdefiniowanie potrzeb w tym zakresie. Zwykle od momentu diagnozowania usług społecznych przez jednostkę samorządu terytorialnego do momentu ich realizacji mija trochę czasu. Jest to czas, który PES może wykorzystać na znalezienie pracowników, dokształcenie lub przekwalifikowanie osób mających realizować usługi, utworzenie miejsc pracy, czy zbudowanie zaplecza infrastrukturalnego. Jako Ośrodek Wsparcia Inicjatyw Ekonomii Społecznej mamy możliwość kompleksowego wsparcia takich podmiotów – animacyjnie w zakresie nawiązania współpracy i lokalnych partnerstw, doradczo w obszarach specjalistycznych związanych z ekonomizacją, a także

poprzez udzielanie dotacji z Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej na tworzenie miejsc pracy. Procesy te powinny trwać równolegle z procesem dialogu i współpracy z samorządem, tak by oferta usługi społecznej prezentowana przez PES odpowiadała na potrzeby mieszkańców gminy czy powiatu wyrażone w przeprowadzonej diagnozie.

I tym sposobem dochodzimy do, moim zdaniem, dwóch kluczowych kwestii. Pierwszą z nich jest człowiek, który powinien być w centrum działań podejmowanych zarówno przez samorządy, jak i przez PES-y. W zlecaniu i realizacji usług społecznych chodzi przecież o to, by odpowiadać na potrzeby mieszkańców, dbać o jakość ich życia w obszarach, w których nie mogą sami tego zrobić, wspierać ich w radzeniu sobie z trudnościami, a także wzmacniać przeciwdziałając problemom społecznym, zanim jeszcze wystąpią. Drugą kwestią jest wzajemne wzmacnianie potencjałów. Jeśli przyjmiemy, że współpraca przynosi korzyści zarówno samorządowi, jak i podmiotom ekonomii społecznej, a jednocześnie zawsze będziemy mieć w pierwszej kolejności potrzeby mieszkańca na uwadze, to będzie to stanowić urzeczywistnienie strategii win-win, czyli strategii, w której wygrywają wszyscy.

Rozwój usług społecznych we Francji

We Francji jest rozróżnienie pomiędzy usługami publicznymi, realizowanymi przez samorządy, a usługami na rzecz społeczeństwa, realizowanymi przez organizacje pozarządowe.

Definicja usług społecznych jest węższa niż w Polsce, gdyż obejmuje ona wyłącznie usługi wpisujące się w dziedzinę socjalną: zdrowie, reintegracja zawodowa, niepełnosprawność, usługi opiekuńcze... Natomiast, podobnie jak w Polsce, usługi społeczne rozwinęły się na podstawie „decentralizacji”, którą w Polsce określa się „deinstytucjonalizacją”. We Francji w latach 1980. wprowadzono ustawę o decentralizacji, która nadała nowe kompetencje samorządom: Regionom, Departamentom i Aglomeracjom. W skutek tego nastąpił rozwój organizacji pozarządowych, które powstawały, aby wspierać proces decentralizacji poprzez tworzenie nowych usług przeznaczonych dla mieszkańców, w szczególności w dziedzinie społecznej. Usługi te były realizowane albo na rzecz samorządów, albo na ich zlecenie samorządów.

We Francji wiele usług społecznych jest realizowanych przez organizacje społeczeństwa obywatelskiego, najczęściej stowarzyszenia. Mechanizm ten nazywany jest Akcją Społeczną.



Ośrodki społeczne we Francji

Francuskie ośrodki społeczne można porównać do polskiego modelu Centrum Usług Społecznych. Istnieją w całej Francji, są to placówki blisko ludzi, których zadaniem jest kreowanie więzi społecznych, animowanie dialogu demokratycznego, wspieranie mieszkańców w inicjowaniu i realizacji własnych projektów oraz tworzenie lepszych warunków życia na dziś i na przyszłość.

Ośrodki proponują różnorodne działania społeczne, edukacyjne, kulturalne i rodzinne, odpowiadające na potrzeby i życzenia mieszkańców danego obszaru.

Istnieje kilka modeli ośrodków społecznych:

- prowadzone przez stowarzyszenia,
- prowadzone przez samorzady,
- oraz ośrodki społeczne pod nadzorem Kasy Zasiłków Rodzinnych (CAF).

Kasa Zasiłków Rodzinnych w szczególności uznaje ośrodki społeczne za placówki prorodzinnych działań społecznych. Niektóre z ośrodków są prowadzone przez CAF, inne przez Kasę Ubezpieczeń Rolniczych, przez gminy lub urzędy pomocy społecznej. Jednakże większość ośrodków prowadzi stowarzyszenia, zraszające mieszkańców lub różnych partnerów.

Dziś o wiele bardziej niż wcześniej widać, że ośrodki społeczne to przestrzeń solidarności i gościnności, to miejsce działań lokalnych otwartych na wszelkie codzienne problemy, które umożliwia zarazem zaangażowanie pojedynczych mieszkańców, jak i większej społeczności. Ale ich rola to także wdrażanie na swoim obszarze polityki edukacyjnej i społecznej.

W latach 1960-70, wraz ze wzrostem ekonomicznym, ośrodki społeczne stały się ośrodkami społeczno-kulturalnymi. Natomiast w latach 1980 recesja gospodarcza i masowe bezrobocie przesunęły ciężar ich działalności w kierunku reintegracji zawodowej.

Obecnie ośrodki społeczne są miejscem rozwoju społecznego mieszkańców, rodzin i obszaru, na którym działają. Ponad 2000 francuskich ośrodków realizuje zadania zlecone przez Kasę Zasiłków Rodzinnych na podstawie umowy projektowej.

Każdy ośrodek społeczny daje możliwość wielostronnej, partnerskiej współpracy: państwo, region, departament, gminy, lokalne stowarzyszenia, przedsiębiorstwa, mieszkańcy... i właśnie to stanowi o jego sile. Często ośrodki są przestrzenią do testowania rozwiązań, które mogą następnie wzbogacić różne dziedziny polityki publicznej.

DOBRE PRAKTYKI



OSIEDLE DOMÓW TRENINGOWYCH GWITIBUNAN

(w języku bretońskim słowo to znaczy „wszyscy razem”)



Kto? Grupa rodziców dorosłych dzieci w spektrum autyzmu



Jaki jest wyjściowy problem? Rodzice nie mogą znaleźć odpowiednich rozwiązań dla swoich dzieci, lub klasyczne rozwiązania nie odpowiadają na ich potrzeby. Rodzice starzeją się i codzienna opieka nad dzieckiem staje się dla nich coraz większym obciążeniem.



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt? Znalezienie rozwiązań w zakresie zakwaterowania i opieki, które w większym stopniu uwzględniają rytm dnia ich dzieci, ich potrzeby życiowe i sprzyjają ich integracji społecznej. Odciążenie rodziców w codziennych czynnościach.



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby? Stworzenie mieszkań treningowych dla dorosłych w spektrum autyzmu. 5 niezależnych mieszkań + 1 wspólna przestrzeń z wyspecjalizowanym personelem.



Proponowane wsparcie? Wsparcie przez cały czas realizacji projektu. Wsparcie szyte na miarę.



Jaki był efekt wsparcia? Wsparcie umożliwiło zintegrowanie społeczności rodziców i innych partnerów w celu:

- opracowania metody realizacji projektu
- utworzenia stowarzyszenia w celu pozyskania wsparcia dla projektu
- utworzenie spółdzielni do zarządzania projektem wsparcia dla swoich dzieci
- stworzenie mieszkań treningowych w sercu małej wiejskiej społeczności
- rozwój partnerstw merytorycznych i finansowych



Co dobrego wynikło? Rodzice z biernych beneficjentów stali się aktywnymi liderami projektów i przedsiębiorcami. Należą do zarządu spółdzielni zrzeszającej ponad 60 członków, w tym urząd gminy. Stworzyli odpowiedź na swoje potrzeby.

Mobilizacja osób wokół projektu przeszła wszelkie oczekiwania, gdyż zaangażowali się nie tylko mieszkańcy wioski, ale także osoby spoza miejscowości. Przeżyli chwile solidarności, jakich nigdy wcześniej nie doświadczyli. Projekt jest aktualnie rozpowszechniany w departamencie Côtes d'Armor, ale także w całej Bretanii i Francji. Projekt, który został zrealizowany, stał się punktem odniesienia w tej dziedzinie.

Wiązki usług społecznych

Maciej Bielawski

Projekt „Energia społeczna. Sieć Przedsiębiorstw Społecznych realizujących nowe modele usług w zakresie użyteczności publicznej” był realizowany przez Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych w partnerstwie z Ogólnopolskim Związkiem Rewizyjnym Spółdzielni Socjalnych w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój. **Kluczowym celem projektu było opracowanie, przygotowanie do wdrożenia oraz testowe wdrożenie wraz z ewaluacją 5 modeli (opieka wytcieniowa, opieka nad osobami starszymi, opieka nad dziećmi, rehabilitacja oraz w zakresie rozwoju lokalnego, a dokładnie turystyki społecznej) oraz zadań użyteczności publicznej w zakresie rozwoju lokalnego przedsiębiorstw społecznych realizujących wybrane pakiety (wiązki) usług społecznych oraz usług związanych z rozwojem lokalnym.** Realizacja przedsięwzięcia przyczyniła się **do zwiększenia profesjonalizacji 50 przedsiębiorstw społecznych i budowania ich potencjału** w świadczeniu kompleksowych usług na rzecz osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ze szczególnym uwzględnieniem osób niepełnosprawnych i niesamodzielnych i ich rodzin (w tym opiekunów), osób starszych 60+ oraz ich rodzin.

Wiązka usług jest rozumiana jako realizowanie co najmniej trzech typów usług w zakresie zgodnych z wdrażanym modelem, w tym przypadku turystyki społecznej+.

Usługa pilotażowego wdrożenia wiązki usług przez przedsiębiorstwo społeczne polega m.in. na:

- a. zapewnieniu kompetentnej kadry w zakresie realizacji usług wchodzących w skład wiązki usług,
- b. zapewnieniu niezbędnej infrastruktury technicznej i rozwiązań organizacyjnych,
- c. wprowadzeniu rozwiązań opisanych przez przedsiębiorstwo społeczne do bieżących działań.

W pierwszej fazie projektu został opracowany model danej usługi, wskazujący na specyfikę i uwarunkowania realizacji usług w tej branży. Stanowił on punkt wyjścia do kreowania nowych usług dla przedsiębiorstw społecznych. Następnie zostało przy-



gotowane postępowanie w trybie zasady konkurencyjności, które w naborach wyłoniło łącznie 50 przedsiębiorstw społecznych, od których została zakupiona usług wdrażania wiązki usług. Zainteresowane przedsiębiorstwa społeczne, w ramach składanej przez nie oferty, musiały również opracować Business Model Canvas dla każdej z nowych usług oraz przedstawić spójność planowanej do wdrażania wiązki usług, w tym jej zgodność z modelem. Przedsiębiorstwo było także zobligowane do wskazania kompetentnej kadry oraz innych niezbędnych zasobów związanych z nowymi usługami. Ważną częścią przedstawianej koncepcji było także pokazanie, w jaki sposób zostaną spełnione wymogi jakościowe, w tym dostępność usług dla osób z niepełnosprawnościami, niesamodzielnych oraz ich rodzin.

Z wybranymi przedsiębiorstwami społecznymi zostały podpisane umowy na wdrażanie wiązki usług społecznych w okresie 12 m-cy. W tym czasie PS były objęte wsparciem ekspertów, którzy byli z nimi w stałym kontakcie, wspierali w różnych procesach i wprowadzaniu narzędzi przekładających się na większy potencjał przedsiębiorstw, czy też identyfikowali potrze-

by dodatkowego doradztwa specjalistycznego. Eksperti wspierali także przedsiębiorstwa w przygotowaniu sprawozdań kwartalnych oraz ewaluacji jakości świadczonych usług wśród klientów.

W trzeciej fazie projektu dokonano monitoringu i ewaluacji wdrażania wiązek usług w przedsiębiorstwach społecznych, co przełożyło się na aktualizację poszczególnych modeli oraz wybór narzędzi przydatnych w procesie wdrażania, które są warte upowszechnienia wśród innych przedsiębiorstw społecznych zainteresowanych wdrażaniem wiązek usług społecznych. Ponadto zidentyfikowano rolę i zadania Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej w animowaniu i wspieraniu przedsiębiorstw społecznych we wdrażaniu wiązek usług, co przełożyło się na opracowanie propozycji standardu nowej usługi OWES.

Opisanie koncepcji nowej usługi przy wykorzystaniu BMC jest procesem, który pokazuje wiele kontekstów, jakie przy wcześniejszym podejściu do planowania (w oparciu o biznesplan), były niewystarczająco analizowane np. unikalne wartości, partnerzy czy też kanały dotarcia do poszczególnych klientów, biorąc pod uwagę ich potrzeby, oczekiwania, możliwości finansowe. Lepiej to obrazuje misję społeczną, która jest wbudowana w DNA przedsiębiorstw społecznych i stanowi o sensie ich istnienia. BMC pozwala tę integralność odnaleźć, nie potrzeba szukać dodatkowej usługi/działania, które ma potwierdzać społeczny charakter przedsiębiorstwa. Ważne, aby każda usługa realizowana przez PS była wrażliwa społecznie, dostrzegała potrzeby różnych grup i środowisk, była dostępna dla osób starszych, z niepełnosprawnościami, czy też rodzin z dziećmi.



Przedsięwzięcie: Agencja turystyczna Wellbeing Tourism

8. Kluczowi partnerzy

Kim są nasi kluczowi partnerzy? Kim są nasi kluczowi dostawcy? Jakie zasoby możemy pozyskać od partnerów? Jakie działania wykonują partnerzy?

Partnerzy:

1. Sieć OWES, Regionalne Centra Wspierające Organizacje Pozarządowe - dostęp do informacji o podmiotach ekonomii społecznej oferujących ciekawe, niestandardowe usługi turystyczne.

2. Regionalne Centra Wspierające Organizacje Pozarządowe - dostęp do informacji o PES oferujących ciekawe, niestandardowe usługi turystyczne.

3. Podmioty Ekonomii Społecznej - w wyniku dotychczasowych prowadzonych działań, udziału w szeregu szkoleń, spotkań nawiązaliśmy liczne kontakty z przedsiębiorstwami społecznymi, które oferują ciekawe oferty turystyczne i jednocześnie z pewnością będą zainteresowane nowo wprowadzaną przez nas usługą.

4. BISER - Bałtycki Instytut Spraw Europejskich i Regionalnych - kontakty i namiary na NGO działające w duchu Wellbeing w Regionie Morza Bałtyckiego.

5. Partnerzy projektu SB WELL „Wellbeing Tourism in the South Baltic Region - Guidelines for good practices & Promotion” - podmioty biorące udział w projekcie realizowanym przez ARP - organizacje, firmy oferujące usługi turystyczne w oparciu o koncepcję Turystyki Wellbeing.

6. Przedsiębiorstwa społeczne wdrażające model wiązek usług w zakresie TURYSTYKA SPOŁECZNA +- baza podmiotów oferujących nietuzinkowe usługi turystyczne.

Dostawcy:

1. Dostawca systemu sprzedażowo-rezerwacyjnego - FareHarbor.

2. Wykonawca strony www agencji turystycznej oraz stron www podmiotów nawiązujących współpracę.

3. Osoba przeprowadzająca kampanię reklamową GoogleAds dla każdej z oferowanych atrakcji na stronie agencji turystycznej.

4. Podmioty oferujące atrakcje turystyczne wpisujące się w założenia Wellbeing Tourism - „Miejsca z duszą” oraz turystyki społecznej.

7. Główne działania/procesy

Jakich działań wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?

1. Wypytowanie pierwszych 15 organizacji, których oferty turystyczne zostaną dodane i sprzedawane w ramach naszej agencji (oferty muszą wpisywać się w turystykę wellbeing oraz społeczną); rozmowy z organizacjami, zawarcie umów.

2. Stworzenie strony internetowej agencji wraz z dodaniem podstron wybranych ofert turystycznych; sprzężenie z systemem sprzedaży i rezerwacji FareHarbor.

3. Spotkania z wybranymi podmiotami (terenowo i online) - dopracowanie oferty, przeszkolenie z zakresu obsługi panelu administratora w systemie sprzedażowo-rezerwacyjnym.

4. Stworzenie strony www dla każdego podmiotu, z którym zawarliśmy umowę: 1 strona firmowa do 15 podstron wraz z systemem zarządzania rezerwacjami FareHarbor. Strona zbudowana na CMS WordPress zabezpieczona certyfikatem SSL.

5. Pomoc każdemu podmiotowi w:

- a) rejestracji na portalach techsoup, pl.nonprofit.microsoft.com, google.com/intl/pl_pl/nonprofits/ i uzyskaniu grantów w wysokości 123500 dolarów rocznie na reklamę w Google oraz utrzymanie serwerów,
- b) konfiguracji portalu Azure oraz wgraniu wirtualnych maszyn z niezbędnymi systemami,
- c) optymalizacji treści strony pod wyszukiwarkę,
- d) integracji strony z usługami: Tag Manager, Optimize, PageSpeed Insights, Google Analytics, Search Console, Google Ads,
- e) zbudowaniu kampanii reklamowej w ramach grantu Google Ads.

6. Szkolenie pracowników organizacji z obsługi systemu rezerwacyjnego [zmiany w kalendarzu oferty, rezerwacji].

7. Integracja systemu rezerwacji z wizytówką w Google Maps oraz stroną firmową na facebook.

8. Promocja - Google, media społecznościowe, OWES-y, zaprzyjaźnione organizacje pozarządowe.

9. Sprzedaż ofert turystycznych.

10. Stały rozwój usługi - poszukiwanie i dodawanie nowych ofert turystycznych odpowiadających naszym wymaganiom.

2. Unikalna propozycja wartości

Jaką wartość dajemy klientowi? W rozwiązaniu jakich problemów pomagamy klientowi? Jakie potrzeby klienta spełniamy? Jakie pakiety produktów/ usług chcemy zaoferować poszczególnym grupom klientów?

1. Skrupulatnie dobrane i segregowane oferty turystyczne promowane przez agencję - oferty w duchu wellbeing oraz turystyki społecznej. „Atrakcje turystyczne z duszą”.

2. Oferty przede wszystkim NGO i małych/lokalnych przedsiębiorców dodatkową wartość atrakcji turystycznych.

3. Wysoka jakość obsługi klienta promowanych przez nas atrakcji.

4. Atrakcje prowadzone w języku polskim i min. w j. angielskim.

5. Podmiotowi zgłaszającemu do naszej agencji swoją ofertę turystyczną oferujemy kompleksową pomoc - tworzenie strony www, pomoc w zdobyciu grantów na promocję, w budowaniu kampanii reklamowej, dodanie oferty do strony agencji i jej zintegrowanie z systemem rezerwacyjno-sprzedażowym.

6. Bezpieczne atrakcje - realizowane w małych, kameralnych grupach (nie będzie to turystyka masowa).

7. Wybór atrakcji turystycznych ukierunkowany na możliwość obsługi osób niepełnosprawnych.

8. Szybki i przystępny kontakt z supportem.

9. Możliwość odwołania rezerwacji bez dodatkowych kosztów na 24h przed terminem dokonanej rezerwacji.

10. Intuicyjny system do rezerwacji wycieczki oraz dokonywaniu płatności.

11. Przystępne ceny sprzedawanych ofert turystycznych.

12. Przystępna prowizja na poziomie ok. 20% od rezerwacji [prowizja za promowanie i sprzedaż oferty turystycznej].

13. Brak opłaty za dodanie oferty turystycznej do naszej agencji.

4. Sposób obsługi klientów

Jakiego rodzaju relacji/obsługi oczekują od nas docelowe grupy klientów? Ile nas to będzie kosztowało?

Obsługa klienta indywidualnego:

1. Wysoka jakość platformy sprzedażowej - intuicyjny system rezerwacyjny oraz płatniczy (przystępny dla młodzieży, dorosłych, jak i osób starszych); ciekawe, wyczerpujące opisy oferowanych atrakcji oraz zdjęcia; aktualny kalendarz atrakcji z ilością dostępnych miejsc; możliwość wyboru biletów normalnych/ulgowych/bezplatnych; regulamin atrakcji; możliwość zmiany języka strony przynajmniej na j. angielski. Platforma sprzedażowa z zaimplementowaną wtyczką dostępności dla osób niepełnosprawnych.

2. Profesjonalna obsługa - w razie pytań szybki i prosty kontakt do supportu strony agencji.

3. Wysoka jakość oferowanych usług turystycznych - oferty skrupulatnie selekcjonowane i weryfikowane. Oferty niesztampowe, w oparciu o koncepcję Wellbeing Tourism i turystykę społeczną, „atrakcje z duszą”.

4. Oferty turystyczne przystosowane dla osób niepełnosprawnych.

5. Otwarcie z ofertami na pozostałe grupy społeczne (np. seniorów, rodziny).

6. Przystępna cena - cena adekwatna do oferowanej usługi.

7. Możliwość rezygnacji z rezerwacji bezpośrednio z panelu klienta.

8. Bezpieczne wycieczki/ atrakcje zarówno pod względem BHP jak i w kwestiach epidemiologicznych.

9. Szeroki przekrój oferowanych atrakcji turystycznych - przynajmniej kilka do wyboru w danym regionie, dodatkowo oferty z krajów Basenu Morza Bałtyckiego.

10. Możliwość rezerwacji noclegu - (usługa będzie wdrażana w kolejnym etapie rozwoju agencji).

Obsługa podmiotu partnerskiego:

1. Kompleksowa obsługa - pomoc w dodaniu oferty do strony agencji turystycznej i w budowie własnej strony internetowej, w tym:

- a) pomoc w uzyskaniu grantów na reklamę i utrzymanie serwerów,
- b) konfiguracja portalu Azure oraz wgranie wirtualnych maszyn z niezbędnymi systemami,
- c) optymalizacja treści strony pod wyszukiwarkę i usługi,
- d) budowa kampanii Google Ads.

1. Docelowe grupy klientów

Dla kogo tworzymy naszą wartość? Kto będzie naszym klientem?

Najogólniej nasza usługa będzie wyróżniała dwie grupy klientów:

1. Podmioty Ekonomii Społecznej/ mate, lokalne firmy - agencja będzie promowała i sprzedawała ich usługi.

2. Turyści, którzy będą korzystać z oferowanych usług turystycznych.

Wśród klientów rezerwujących i korzystających z wycieczek wyróżniamy następujące grupy:

1. Turyści krajowi
2. Turyści zagraniczni
3. Grupy zorganizowane

Wśród turystów zarówno krajowych, jak i zagranicznych z naszej usługi będą korzystały różne grupy społeczne, w szczególności:

1. Osoby dorosłe
2. Rodziny z dziećmi
3. Osoby starsze
4. Osoby z niepełnosprawnościami
5. Młodzież (18+)

Wśród grup zorganizowanych wyszczególnić możemy:

1. Szkoły
2. Firmy i instytucje
3. Grupy zorganizowane przez agencje turystyczne
4. Grupy znajomych, np. kawalerskie, panienskie, wyjazdy rodzin

11. Bieżące działania marketingowe.
12. Prowadzenie i monitorowanie kampanii reklamowych w Google.
13. Okresowe analizy sprzedaży ofert.
14. Okresowe kontrole jakości realizowanych usług turystycznych [tajemniczy klient].

6. Zasoby potrzebne do prowadzenia biznesu

Jakich zasobów wymaga nasza propozycja wartości, kanały sprzedaży, obsługa klientów, źródła przychodów?

Kapitał ludzki:

- Dział Realizacji: wdrożenie usługi, kontakty z partnerami i PES - 1-2 osoby,
- Dział Techniczny: obsługa strony www, suport, GoogleAds (1 osoba),
- Dział Sprzedaży i marketingu: pozyskiwanie nowych partnerów, suport dla Klientów, marketing (1 osoba).

Zasoby rzeczowe:

- komputery, telefony,
- system sprzedażowy i rezerwacyjny,
- materiały promocyjne, strona internetowa, fanpage.

Doświadczenie:

Mamy doświadczenie w realizowaniu usługi opartej na koncepcji Wellbeing Tourism oraz na turystyce społecznej. Mamy wiedzę o platformach, na których sprzedawane są atrakcje turystyczne - co należy zamieścić, co zaoferować partnerowi, jakich atrakcji tam brakuje.

2. Pomoc techniczna na każdym etapie.
3. Przystępna i stała prowizja na poziomie ok. 20%, tylko od sprzedanej oferty: „nie ma sprzedaży = nie ma kosztów”.
4. Promujemy jednocześnie ofertę oraz podmiot.
5. Jasna i przejrzysta umowa.
6. Możliwość zmiany oferty i ceny na stronie www.

3. Kanały dotarcia do klientów (kanały sprzedaży)

Poprzez jakie kanały będziemy docierali do klientów? Które kanały są efektywne kosztowo?

Podstawowe kanały dystrybucji:

1. Strona www agencji turystycznej (responsywna oraz zoptymalizowana do parametrów odpowiadających oczekiwaniom klientów, m.in. szybkość działania strony) oraz profil społecznościowy.
2. Strony www partnerów dodających swoją ofertę turystyczną do naszej agencji oraz profile społecznościowe.
3. Płatne promowanie w Google.
4. Kampania informacyjna wśród naszych partnerów, m.in. OWES-y z całej Polski, BISER, zaprzyjaźnione organizacje pozarządowe.

8. Struktura kosztów

Jakie są najważniejsze koszty związane z modelem naszego działania? Które zasoby są najdroższe? Które działania są najdroższe?

Koszty jednorazowe:

1. Zbudowanie strony www agencji turystycznej.
2. Przygotowanie regulaminu agencji turystycznej oraz umów do zawarcia z partnerami.
3. Wynagrodzenia dla osób z Działu Realizacji.

Koszty operacyjne (ponoszone każdorazowo):

1. Dodanie nowej oferty do sprzedaży (nowa podstrona, zdobycie grantu, przeprowadzenie kampanii reklamowej).
2. Wynagrodzenia dla działu Technicznego oraz Działu Sprzedaży i marketingu.
3. Pozostałe koszty związane z prowadzeniem działalności (OC, abonamenty tel., paliwo, księgowość etc.)

5. Źródła przychodów

Za które wartości nasi klienci będą najbardziej skłonni zapłacić? Za co i jak oni obecnie płacą, a jak by chcieli płacić? Ile pojedyncze źródła przychodów wnoszą wkładu do przychodów ogółem?

1. Unikatowe, wartościowe atrakcje turystyczne. „Miejsca z duszą”.
2. Atrakcje w duchu Wellbeing i turystyki społecznej.
3. Oferty realizowane przez Podmioty Ekonomii Społecznej lub małe, lokalne firmy.
4. Profesjonalna obsługa klienta.
5. Kameralność oferty.
6. Dostosowanie strony agencji i ofert do potrzeb osób niepełnosprawnych, starszych.

W dostępnych na rynku agencjach turystycznych klienci płacą za masowe, standardowe atrakcje turystyczne. Ceny oferowanych przez nas atrakcji nie będą wygórowane, jednak klient będzie w stanie ponieść większą opłatę za niestandardową atrakcją, za profesjonalne podejście i kameralne grupy.

DOBRE PRAKTYKI



KACZE BAGNO - MIEJSCE INICJATYW POZYTYWNYCH SPÓŁDZIELNIA SOCJALNA



Kto? Kacze Bagno - Miejsce Inicjatyw Pozytywnych Spółdzielnia Socjalna



Jaki jest wyjściowy problem? Brak odpowiedniej bazy noclegowej w ośrodku Kacze Bagno dostosowanej do potrzeb osób dorosłych, przez co spółdzielnia nie ma możliwości realizacji zleceń, mimo, że dostaje liczne zapytania, szczególnie na alternatywne formy edukacyjne o tematyce prozdrowotnej, rozwojowej, ekologicznej.



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt? Poszerzenie oferty o miejsca noclegowe ze standardem pokoi 2-3 osobowych z osobnymi łazienkami, co umożliwi sprzedaż oferty dla grup dorosłych i przyjmowanie nauczycieli na szkolenia oraz osób na wizyty studyjne.



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby? Budowa ekologicznych, energooszczędnych domków gościnnych wyposażonych w gliniane piece. Goście będą mogli korzystać z wyżywienia przygotowywanego w istniejącej kuchni w głównym budynku. Przygotowywane są wegetariańskie dania z warzyw i owoców z własnego ogrodu permakulturowego, co znacząco podnosi jakość usługi.



Proponowane wsparcie? Wsparcie na każdym etapie i wsparcie sztywne na miarę, tj.:

- doradztwo w ramach Centrum Ekonomii Społecznej, pomoc w przygotowaniu biznesplanu (doradztwo specjalistyczne) i pomoc w aplikowaniu w konkursie dotacyjnym
- wsparcie opiekuna biznesowego od momentu otrzymania dofinansowania w ramach Funduszu Przedsiębiorczości Społecznej



Jaki był efekt wsparcia? Wsparcie umożliwiło zwiększenie zakresu świadczonych usług:

- budowa ekologicznych domków w sercu małej wiejskiej społeczności
- wzrost świadomości ekologicznej wśród klientów i lokalnej społeczności
- rozwój partnerstw merytorycznych i finansowych
- wzrost płynności finansowej przedsiębiorstwa
- promocja ekonomii społecznej w środowisku lokalnym oraz wśród turystów
- możliwość realizacji większej ilości działań edukacyjnych, szczególnie w obszarze ekologii i gospodarki obiegu zamkniętego



Co dobrego wynikło? Spółdzielnia rozwinęła swoje usługi poprzez budowę ekologicznych domków. Domki stały się nie tylko miejscem noclegowym, ale również na ich przykładzie spółdzielnia edukuje na temat mieszkalnictwa ekologicznego, energooszczędnego i przyjaznego środowisku, opartego na naturalnych materiałach. Nastąpił wzrost świadomości ekologicznej wśród lokalnych mieszkańców i turystów oraz przełamane są stereotypy związane z brakiem bezpieczeństwa i trwałości budownictwa ekologicznego.

Aplikacje online wykorzystywane w pracy doradcy/trenera

Marta Florkowska

Praca doradcy lub trenera, do tej pory kojarzona ze spotkaniami bezpośrednimi lub na sali szkoleniowej, obecnie przenosi się częściowo do rzeczywistości on-line. Przyspieszenie osiągnięte dzięki narzędziom TIK - technologii informacyjno-komunikacyjnej, umożliwia pracę ekspertom i specjalistom w formule zdalnej (on-line), w ten sposób intensyfikując działania. Jednocześnie, po drugiej stronie ekranu, pracujemy z przyszłymi lub już działającymi przedsiębiorcami społecznymi, którzy liczą każdą minutę swojego cennego czasu, w obliczu potrzeby szybkiego rozwoju swojego projektu.

Mimo paroletniego doświadczenia pracy trenerskiej na sali szkoleniowej i pełnego zaufania do procesu grupowego oraz kontaktów bezpośrednich, jestem zwolenniczką krótkich form rozwojowych, przykładowo pracy na wyabstrahowanym przykładzie, fragmencie matrycy BMC z użyciem narzędzi online. Wirtualny świat edukacji okazuje się barwny i bogaty w rozmaite rozwiązania. Co ważniejsze, narzędzia online ostatecznie mogą zaistnieć podczas spotkania doradczego bezpośredniego, poprzez wspólną pracę nad przygotowaną i przemyślaną indywidualnie przez uczestników procesu, matrycą.

Artykuł ten nie wyczerpuje informacji na temat wszystkim dostępnych narzędzi online, przydatnych w pracy doradcy/trenera, tym bardziej nie opisuje wszystkich ich funkcjonalności. Przede wszystkim dlatego, że świat technologii wirtualnej jest rozpędzony i wciąż przynosi nowinki a narzędzia są na tyle intuicyjne, że sama praca z ich użyciem, sprawia, że stajemy się coraz bardziej biegli w ich obsłudze. A mowa jest o wszelkich programach komputerowych, aplikacjach i narzędziach online, które pomagają gromadzić, przechowywać i wymieniać informacje, organizować zadania oraz uatrakcyjnić nauczane treści poprzez interesującą formę przekazu.



Przybliżyć tu sprawdzone przeze mnie w procesie trenerskim i doradczym narzędzia online, które podnoszą efektywność pracy edukatora i doradcy.

Pierwszy krok pracy z grupą to organizacja spotkania. Myślicie: cóż w tym trudnego? To moment, kiedy grupę możecie wprowadzać w sposób pracy online i korzystania z aplikacji o różnych funkcjonalnościach. Od samego początku i następnie przy kolejnych spotkaniach wyzwaniem może być sprawne ustalenie wspólnego terminu, czasu, miejsca spotkania. Gdy grupa liczy więcej osób, wybór terminu spotkania może okazać się nie lada wyzwaniem. Przykładem aplikacji, która usprawni ten proces jest Doodle. Narzędzie nieskomplikowane, działające przez internet, nie wymaga instalacji dodatków ani rejestrowania się. Najważniejsze, aby uczestnicy spotkania zaznaczali więcej niż jedną datę, która im pasuje. To umożliwi dostosowanie się do dostępności całej grupy i szybciej znajdziemy termin, który będzie dogodny dla wszystkich. [Link: http://doodle.com](http://doodle.com)

W procesie przygotowywania się do spotkania szkoleniowego/doradczego, w tym do wyboru narzędzia online oraz jego

funkcjonalności, warto odpowiedzieć sobie na pytania:

- Czy spotkanie jest indywidualnie, czy grupowe?
- Jak duża jest grupa, z którą spotykam się jednocześnie (5, 10, więcej osób)?
- Czy prowadzę rozmowę i burzę mózgow, czy planuję też elementu wykładu?
- Czy prowadzę spotkanie sam/sama, czy w kilka osób?
- Czy materiały ze spotkania chcę udostępniać uczestnikom spotkania do dalszej nad nimi pracy?
- Czy spotkanie jest częścią większego przedsięwzięcia szkoleniowego/doradczego, czy jednorazowym wydarzeniem?

W drugim kroku: planowania i przygotowania do pracy z grupą, polecam narzędzie, które odkryłam trzy lata temu i do tej pory towarzyszy mi w postaci szybkiego skrótu z pulpitu komputera jak i podręcznej aplikacji w telefonie. Aplikacja Milanote (<https://milanote.com>) to połączenie wielu funkcji: notowanie, zapisywanie, katalogowanie, budowanie listy zadań, zarządzanie zadaniem, burza mózgow, notatnik wizualny. Narzędzie, które jest niezwykle pomocne w pracy własnej trenera/doradcy: utworzysz listy zadań, katalogi projektów, zapiszesz aktywne linki, pliki tekstowe, stworzysz mapę pracy z grupą, a ostatecznie udostępniając zawartości swojej tablicy w Milanote rozpoczniesz pracę zdalną z grupą odbiorców.

Tablice do współpracy synchronicznej

Podstawą efektywnych i angażujących spotkań online są wszelkie możliwe do znalezienia w sieci whiteboard, czyli tablice robocze do pracy zdalnej z grupą. Wybierając narzędzie odpowiadające waszym oczekiwaniom, sprawdźcie co można z jego pomocą zrobić i jakie są dostępne funkcjonalności: czy można łatwo pisać, rysować, zaznaczać, łączyć zdjęcia, etc.

MIRO <http://miro.com>

Zacznę od Miro App, która jest aplikacją do tworzenia whiteboardów. To prawdziwy specjalista, stworzony do pracy nad projektami każdego typu i skali. Narzędzie oferuje ogromną liczbę gotowych szablonów, zaczynając od kanban, a kończąc na schematach organizacyjnych, gotowych planszach. Planujecie przeprowadzić zdalny warsztat? Burzę mózgow? Design sprint¹ czy design thinking, czyli proces twórczego projektowania rozwiązań dla problemów oraz produktów i usług, a także innych, praktycznych metod wykorzystywanych

w biznesie - jak opisywana w tej publikacji metoda Business Model Canvas?

Miro jest narzędziem do tego typu zadań specjalnych. Możecie wykorzystywać je do przeprowadzania warsztatów on-line, gdzie w atrakcyjny sposób zaangażujecie odbiorców spotkania. Pracując na otwartym projekcie, możemy zrobić wideokonferencję, obserwować na żywo pozycję kursora innych uczestników, czy skupić uwagę wszystkich uczestników na danym elemencie funkcją „Bring all to me”.

JAMBOARD

Jamboard to idealny przykład darmowego narzędzia wspierającego. Należy do produktów Google. Jego obsługa jest bardzo prosta. Możliwość narzędzia Google Jamboard jako wirtualnej „suchościarnej” tablicy ogranicza tylko nasza wyobraźnia. Pracujemy na białej tablicy, na której umieszczamy kolorowe karteczki typu post-it z istotnymi dla nas informacjami. Całość możemy modyfikować za pomocą kilku dostępnych w narzędziu opcji edycji, przenoszenia, dodawania obrazów, rysowania rysikiem. Jamboard doskonale sprawdza się w procesach pracy zespołowej, podczas pracy zdalnej.

Na udostępnionej współpracownikom tablicy możemy wraz z innymi osobami biorącymi udział w spotkaniu zapisywać najważniejsze spostrzeżenia. Ważne: tablicę Jamboard możesz uruchomić lub otworzyć w trakcie rozmowy w Google Meet tylko wtedy, gdy dołączysz do rozmowy na komputerze. Kolejną możliwością wykorzystania produktu jest tworzenie planu. Możemy stworzyć tutaj zarówno łatwy proces, jak i analizę BMC dla klienta, który zajmie kilka stron czy tablic. Możemy zebrać potrzeby pracowników, problemy, rozpisać strategię komunikacyjną czy zakres kursu do stworzenia. Odrываяc się od projektów, warto zauważyć, że możemy stworzyć tutaj po prostu notatki.

MURAL <https://www.mural.co/>

Kolejne narzędzie przygotowane zostało właśnie z myślą o sektorze biznesu, ale wykorzystywane jest przez nauczycieli w pracy z dziećmi i młodzieżą szkolną, edukatorów, mena-

¹ Design Sprint to składający się z pięciu etapów warsztat, wykorzystujący myślenie projektowe celem zmniejszenia ryzyka i negatywnych konsekwencji w trakcie wprowadzania nowego projektu/produktu na rynek. To nic innego jak warsztat tworzenia produktu, który zadowolony konsumentów w najwyższym stopniu i którego Klient w rzeczywistości potrzebuje. Bierze w nim udział nieliczny zespół projektowy realizujący wspólny cel.

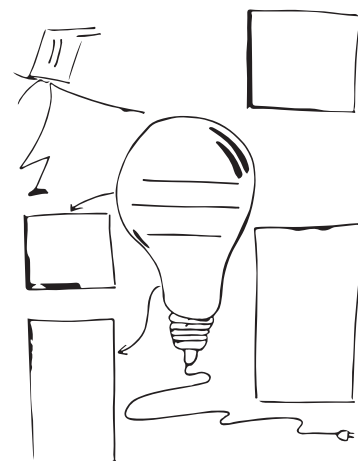
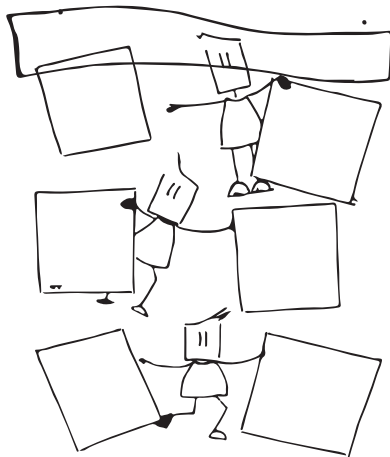
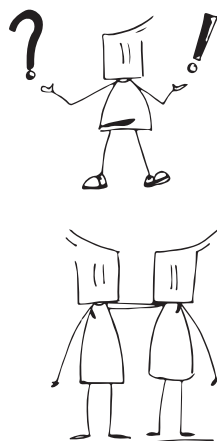
dżerów, osoby pracujące w procesach zarządczych oraz innych, którym to narzędzie będzie przydatne w różnych aktywnościach edukacyjnych i zawodowych. Mapy myśli, burze mózgu, rozpisywanie koncepcji, dodawanie zdjęć, materiałów graficznych, tekstowych, wszystko po to, aby usprawnić proces kreowania pomysłu, a potem jego wdrażanie. Tablica MURAL została wyposażona w wiele szablonów. Rozpoczynając pracę z narzędziem proponuję przejrzeć gotowe szablony, które są udostępnione w wersji darmowej narzędzia. Szablony można dowolnie edytować, co pozwala dostosować tablicę do naszych potrzeb pracy z grupą, lub podczas spotkania na bieżąco modyfikować treści. Co ważne, MURAL to narzędzie przeznaczone do pracy zespołowej online, w której zespoły pracują razem w czasie rzeczywistym (synchronicznie) lub asynchronicznie z wykorzystaniem wirtualnej tablicy. MURAL wspiera myślenie obrazowe, umożliwiając użytkownikom wizualizowanie procesów a także porządkowanie ich.

PADLET <https://padlet.com/>

To najprostsza, na której do tej pory pracowałam, tablica wirtualna, pozwalająca gromadzić informacje, opinie, tworzyć prezentacje z wykorzystaniem proponowanych szablonów. Podczas warsztatów online narzędzie pozwala na pracę w podgrupach. Poprzez dodawanie okienek z możliwością edycji tekstu, umieszczania grafik, zdjęć, ale również: nagrań i filmów wideo (z sieci lub własnych), linki do innych stron, do-

kumentów tekstowych, pdf, linków do dokumentów Google, i wielu innych opcji, praca zespołowa staje się kreatywną zabawą. Każdy uczestnik spotkania online może swobodnie i w dowolnym czasie, wypowiedzieć się na zadany temat. Dzięki tej funkcjonalności warsztaty stają się bardziej angażujące, zachęcają uczestników do wspólnej pracy. Podstawowe i najbardziej efektywne funkcje tej tablicy to: interaktywna prezentacja, kreowanie podczas warsztatu rodzaj forum, gdzie każdy uczestnik może się wypowiadać oraz wspólna tablica dla grupy planującej swój projekt, gdzie można razem pracować, dzielić się inspiracjami i pomysłami.

Narzędzia do pracy zdalnej, tablice do pracy synchronicznej są wciąż ulepszane. Z rynku znikają dobrze znane nam produkty a pojawiają się nowe. W tej sytuacji proponuję na bieżąco magazynować w folderach, dyskach wypracowane materiały, które są kopalnią pomysłów. Archiwizacja takich materiałów jest szczególnie ważna, gdy pracujemy na darmowych wersjach narzędzi i co jakiś czas musimy robić miejsce na nowe projekty, tak w przypadku Padleta, gdzie w darmowej wersji mamy do dyspozycji 3 tablice. Dodatkowo będąc w procesie pracy z grupą, nawet po paru miesiącach, warto wrócić do wypracowanych projektów ponownie, z taką refleksją: co uległo zmianie? Co pozostało z bazowego pomysłu? Co grupa wdrożyła do procesu tworzenia lub kreowania nowego produktu w przedsiębiorstwa społeczne?



DOBRE PRAKTYKI



LE BAL MONTÉ



Kto? Grupa przyjaciół, która założyła stowarzyszenie „Bal & Art” prowadzone przez Marion Maignan



Jaki jest wyjściowy problem?

Brak dostępu do kultury na obszarach wiejskich, z powodu braku zaplecza kulturalnego



Na jakie potrzeby ma odpowiedzieć projekt?

- ułatwienie rozwoju działalności kulturalnej na obszarach wiejskich
- promowanie tańca ludowego i muzyki świata
- udostępnienie mobilnego wyposażenia do działalności kulturalnej



Jaki pomysł opracowano, aby zaspokoić te potrzeby?

Pomysł Marion Maignan i jej stowarzyszenia Bal & Art polegał na zakupie namiotu o powierzchni 300 m², aby móc oferować na terenie departamentu Côtes d'Armor wędrowne wydarzenia kulturalne związane z muzyką i tańcem ludowym (salsa, forro, fest-noz, bal oksytański-kataloński, tańce salonowe, lindy hop...). Namiot jest przenośną salą ze sceną, barem i parkietem do tańca. W latach 1990 takie „budowle” były wykorzystywane jako dyskoteki i przemieszczały się z wioski do wioski. Stowarzyszenie „Bal & Art” organizuje festiwal „Les Noctambals” promujący ludowe tańce i muzykę z całego świata. Przenośny namiot z wyposażeniem, nazywany „Le Bal monté”, jest wynajmowany na różne wydarzenia.



Proponowane wsparcie? Marion przez rok korzystała ze wsparcia w ramach Inkubatora TAg22, aby dobrze opracować pomysł na działalność.



Jaki był efekt wsparcia?

- zebranie zespołu osób do wspólnej realizacji działalności
- opracowanie biznesplanu



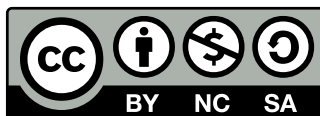
Co dobrego wynikło?

6 lat później, stowarzyszenie nadal istnieje, choć jego forma się zmieniła. Działalność przetrwała trudny czas pandemii COVID. Festiwal odnosi sukcesy. Jednakże organizacja znajduje się na zakręcie i ponownie wymaga wsparcia, aby opracować strategię rozwoju stowarzyszenia.



Na stronie: <https://eswip.pl/projekty/56> dostępne są szczegółowe informacje na temat poszczególnych programów szkoleniowych przetestowanych w ramach projektu oraz narzędzia dla trenerów, animatorów i doradców:

- Ideator
- Inkubator
- Animacja specjalistyczna i społeczna
- Business Model Canvas dla ekonomii społecznej.



Niniejszy utwór udostępniony jest na licencji CC BY-NC-SA 4.0.
Treść licencji: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pl>



**Dofinansowane przez
Unię Europejską**

Sfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.