



Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Strategia wdrażania projektu innowacyjnego testującego PI - PWP Biznes – Innowacje - NGO czyli BINGO

I. Uzasadnienie - opis problemów grupy docelowej, przyczyn i skali występowania

Przedsiębiorstwa społeczne – organizacje pozarządowe, prowadzące działalność gospodarczą (PS)¹ to przedsiębiorstwa, których profil działalności zwykle związany jest ze wspieraniem społeczności lokalnych. Najczęściej prowadzą one usługi dla mieszkańców, jak prowadzenie punktów przedszkolnych, doradczych, kawiarenek integracyjnych czy edukacyjne. Całość przychodów, zgodnie z obowiązującym prawem, przeznaczają na finansowanie określonych w swoich statutach celów społecznych (realizację misji), związanych z integracją społeczną, edukacją, rozwiązywaniem problemów społeczności lokalnych. Zatrudniają zwykle osoby ze społeczności lokalnych, mające trudności w znalezieniu się na rynku pracy, tj. niepełnosprawnych, 24-, 50+, matki po urlopach macierzyńskich czy wychowawczych. Działalność gospodarczą zarejestrowały, by uniezależnić się od źródeł zewnętrznych: publicznych, w tym z Unii Europejskiej czy samorządu lokalnego, darowizn czy zbiorów publicznych. Najczęściej bardzo dobrze radzą sobie w osiągnięciu celów społecznych, jako podmioty gospodarcze nie potrafią jednak funkcjonować w odniesieniu do potrzeb rynku.

Problemem, jaki dotyczy PS w Wielkopolsce jest nieprzygotowanie (brak modelu zarządzania) do przechodzenia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych, związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. W toku analizy dostępnych badań oraz doświadczeń własnych problem podzielono na 4 obszary: koordynowanie funkcjonowania organizacji jako całości (spójność celów społecznych i gospodarczych), zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem, komunikowanie (promocja, informacja) wewnętrzne i zewnętrzne o organizacji.

Problem wstępnie zidentyfikowano na podstawie nielicznych, dostępnych badań ogólnopolskich oraz doświadczenia Projektodawcy. Dane te prezentują deklarowane **potrzeby** PS, tj. wsparcie z zakresu formalnoprawnego (25%), zarządzania finansami (25%), zarządzania działalnością organizacji (21%) i budowania wizerunku i promocji w NGO 24% (Klon Jawor 2010) oraz słabość PS pod względem kadrowym i finansowym, niski poziom zatrudnienia (obecnie w Polsce PS zatrudniają 1% przy 5% zatrudnienia w UE, na podst. Analizy i Opinie nr 53, ISP, ekonomiaspoleczna.pl, dane GUS 2010, dane z wniosku o dofinansowanie).

¹ Przedsiębiorczość społeczna to sposób określenia działalności gospodarczej, która łączy w sobie cele społeczne i ekonomiczne. Bywa ona określana również jako gospodarka społeczna, a także ekonomia społeczna. Źródło: www.ekonomiaspoleczna.pl. Przykładowe formy przedsiębiorstw społecznych: organizacje pozarządowe prowadzące działalność gospodarczą, zakłady aktywności zawodowej, spółdzielnie socjalne. Dla uproszczenia w niniejszym opracowaniu każdorazowo PS oznacza tylko organizację pozarządową prowadzącą działalność gospodarczą. Kryteria Komisji Europejskiej, które przedsiębiorstwa społeczne powinny spełniać: podstawą działania jest misja, cel społeczny jako podstawa działalności komercyjnej, zyski są w większości reinwestowane w realizację celu społecznego, opiera się na demokratycznych zasadach, wysoki poziom innowacyjności społecznej, dąży do osiągnięcia sprawiedliwości społecznej; Na podst.: Komunikat Komisji „Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej”.

Projektodawca w ramach projektu **PI - PWP Biznes – Innowacje – NGO, czyli BINGO** w okresie listopad 2011-luty 2012 r. przeprowadził kompleksową, **pierwszą szczegółową diagnozę stanu PS w Wielkopolsce** w celu zebrania przyczyn problemu, możliwych do zniwelowania w ramach tworzonego Produktu Finalnego, jakim jest Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym.

Wyniki ww. badań, przeprowadzonych z zastosowaniem triangulacji² na próbie 48 – w przypadku badań jakościowych oraz 71 podmiotów - w przypadku badań ilościowych (na 275 organizacji pozarządowych faktycznie prowadzących działalność gospodarczą w Wielkopolsce, stanowiących 5% działających NGO w Wielkopolsce w ogóle³) potwierdzają podstawowe **przyczyny** problemu funkcjonowania wielkopolskich PS na rynku:

1. Trudności w zakresie długofalowej i skoordynowanej działalności przedsiębiorstw społecznych z uwzględnieniem prowadzenia działalności gospodarczej

Skala: Dla większości PS koordynowanie funkcjonowania organizacji jest mało znaczącym aspektem, w wielu przypadkach sprowadza się do koordynacji i monitoringu bieżących działań lub do planowania projektów (30%).

Co 5. przedsiębiorstwo społeczne nie planuje strategicznie (długofalowo) swoich działań (38% ogranicza się do roku). Wynika to przede wszystkim z braku wiedzy w tym temacie oraz narzędzi, zapewniających im spójność działań.

W organizacjach dostrzegalny jest brak uporządkowanej struktury funkcjonowania w zakresie wykraczającym poza kwestie prawne dotyczące organizacji (np. walne zgromadzenia, komisja rewizyjna); ale poza tym nie ma podziału kompetencji, np. pomiędzy członków zarządu i pracowników, w ok 50% przypadków zarząd deklaruje przeciążenie obowiązkami.

W wielkopolskich przedsiębiorstwach społecznych działalność gospodarcza nie jest wyodrębniona w strukturze organizacji, za jej realizację odpowiada zarząd (rozproszona odpowiedzialność zbiorowa).

2. Trudności w zachowaniu płynności finansowej w przedsiębiorstwie społecznym z wykorzystaniem przychodów z działalności gospodarczej

Skala: 40% przedsiębiorstw społecznych nie planuje przychodów, wiąże się to z niestabilnymi źródłami finansowania ich działań.

52% przedsiębiorstw stwierdza, że obecne źródła finansowania nie pozwalają im na swobodną realizację działalności statutowej, co wymusza konieczność łączenia źródeł finansowania w celu zapewnienia możliwości realizacji działań statutowych (wg 45%

² Triangulacja – metoda badań społecznych, polegająca na połączeniu badań jakościowych i ilościowych. (E. Babbie, Podstawy Badań społecznych, PWN, 2008). Podczas analizy materiału empirycznego badań BINGO 2012r. w wyniku zastosowanej metody całościowe wyniki badań zawarto w jednym, a nie dwóch częściowych raportach, jak pierwotnie planowano, co pozwoliło na pełniejszy i rzetelniejszy obraz badanego obszaru (zmiana wartości docelowej wskaźnika pomiaru celu z 2 raporty na 1 raport).

³ Na podstawie danych GUS i Stowarzyszenia Klon Jawor od wielu lat prowadzącego badania organizacji pozarządowych w Polsce.

badanych). Również w przypadku 52% przedsiębiorstw społecznych zyski pochodzące z działalności gospodarczej nie są wystarczające i nie tworzą rezerwy finansowej. Działalność gospodarcza generuje zaledwie 12% całej puli przychodów organizacji (Klon Jawor, 2010). Organizacje nie mają też narzędzi do bieżącej kalkulacji efektywności podejmowanych działań w ramach działalności gospodarczej.

Blisko 20% przedsiębiorstw społecznych nie monitoruje w ogóle przepływu finansów, co wpływa też negatywnie na możliwość zapewnienia płynności finansowej. 69% przedsiębiorstw monitoruje finanse, jednak najczęściej jako obowiązkowe sprawozdanie z działalności organizacji lub realizacji projektów, nie prowadzą zaś całościowej analizy finansów.

3. Trudności w zakresie zarządzania kadrą w przedsiębiorstwie społecznym, w tym wydzielenia osoby odpowiedzialnej za działalność gospodarczą

Skala: W badaniach pozytywnie wypada obszar integracji, mobilizowania ludzi do działania. Aż 80% przedstawicieli przedsiębiorstw społecznych uważa, że ich rozwój zależy od kompetencji i umiejętności pracowników. Zauważalnym mankamentem jest przy tym fakt, że w organizacjach nie ma ustrukturalizowanego sposobu przyjmowania osób na określone stanowiska: widoczne są braki w zakresie podziału obowiązków i zadań w odniesieniu do kompetencji pracowników.

W większości przypadków organizacji to zarząd łącznie jako gremium zajmuje się wszystkimi działaniami w organizacji (50% PS) – planuje finanse, realizuje działania w ramach działalności gospodarczej, zajmuje się promocją, koordynuje wszystkie działania w organizacji.

4. Brak spójności w zakresie komunikowania w przedsiębiorstwach, w tym na temat prowadzonej działalności gospodarczej

Skala: Komunikowanie (stosowanie narzędzi promocji, informowanie o działaniach) w przedsiębiorstwach społecznych nie jest procesem ciągłym (44%), organizacje promują swoje działania ad hoc, zazwyczaj przy okazji realizacji projektów, nie komunikują o swojej organizacji, nie promują działań w ramach prowadzonej działalności gospodarczej (30%).

Fakt, iż komunikowaniem w organizacjach zajmują się przypadkowe osoby – w 20% przypadków powoduje niespójność działań, przeszkody w zakresie kreowania spójnego wizerunku i dalej niską sprzedaż produktów.

Zauważalne jest stosowanie w przedsiębiorstwach społecznych tradycyjnych form i narzędzi promocji, ograniczających je w dostępie do potencjalnych odbiorców produktów i usług, w szczególności w zakresie dostosowania się do potrzeb rynku (75%) w prowadzonej działalności gospodarczej.

Dodatkowo ww. przyczyny problemu pogłębia brak systemowego wsparcia przedsiębiorczości społecznej i samych przedsiębiorstw społecznych w Wielkopolsce, w tym:

1) Brak narzędzi w zakresie wsparcia PS w ich funkcjonowaniu

Spośród wielu teorii i usprawnień w zarządzaniu tradycyjnym przedsiębiorstwem (np. B.Gliński, Ricki Gryffin) brak jest instrumentów, mających przełożenie na specyfikę PS.

Dotychczas nie podjęto prób w tym zakresie (analiza materiałów, BINGO 2012), które mogłyby pozytywnie wpłynąć na adaptacyjność PS.

2) Ograniczona możliwość wsparcia przedsiębiorstw społecznych przez powołane do tego instytucje, w tym Ośrodki Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES, 7.2.2 POKL).

Instytucje te mają ograniczoną możliwość wsparcia ze względu na brak narzędzi. Ich rola odnosi się głównie do pomocy w założeniu PS, co skutkuje częstym kończeniem działalności po 1-2 roku. Brak jest kompleksowego wsparcia na wszystkich etapach rozwoju PS (analiza własna 2011).

3) Ograniczone możliwości wykorzystania przez polskie PS dobrych praktyk w zakresie przedsiębiorczości społecznej z krajów Europy Zachodniej.

Doświadczenia brytyjskie wskazują, że jest możliwość przygotowania pakietu standardów dla osób zarządzających PS i ich włączenia do stosowania, niemniej jednak konieczne jest przełożenie ich na sytuację w Polsce. PS mogą być sprawnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami. Adekwatne zarządzanie PS pozwala sprawnie działać w okresie kryzysu – szczególnie widocznego w sektorze przedsiębiorczości społecznej w Wielkiej Brytanii w momencie ograniczenia źródeł finansowania ze środków UE. Obecnie brytyjskie PS podejmują działania w ramach wszystkich 4 badanych obszarów (planują strategiczne i tworzą odpowiednie struktury organizacyjne, co pozwala zachować stabilność działań i finansowania w okresie kryzysu, monitorują płynność finansową, kładą duży nacisk na działalność gospodarczą i jej promocję, badają potrzeby klientów, monitorują rynek, promują też spójnie swój wizerunek - sprofilowany pod kątem odbiorców i potencjalnych klientów), a tylko ich efektywne współdziałanie sprzyja skutecznemu zarządzaniu PS.

Co ważne, jak wskazują przykłady z Wielkiej Brytanii, funkcjonowanie przedsiębiorstw społecznych nie zakłóca konkurencyjności na poziomie lokalnym, ale uzupełnia luki, deficyty i pomaga w rozwiązywaniu problemów społecznych z wykorzystaniem reguł wolnego rynku.

4) Brak modelu biznesowego przedsiębiorstwa społecznego

Standardem jest, że przedsiębiorstwa konwencjonalne wdrażają w toku funkcjonowania i w odpowiedzi na potrzeby rynku i rozwoju produktów średnio co kilka lat nowe modele biznesowe. Z uwagi na młody wiek PS, które rozwijają się od ok. 8 lat oraz brak wiedzy w tym zakresie, taki model nie istnieje⁴.

Powyższe dane prezentują przyczyny i potwierdzają problem, tj. nieprzygotowanie PS (brak modelu zarządzania) do przechodzenia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych, związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Konsekwencje istnienia zidentyfikowanego problemu przedstawiają się następująco:

1) Ograniczony rozwój PS w kontekście ich funkcjonowania na wolnym rynku

⁴ Model biznesowy to system ściśle określonych, dopasowanych do siebie elementów i założeń dotyczących sposobu prowadzenia działalności, generowania wartości, zysku itp. - na podst. Magretta J., Why Business Models Matter? "Harvard Business Review", Maj, 2002;

Przedsiębiorstwo społeczne jest częścią gospodarki rynkowej, a aż 80% inicjatyw, podejmowanych przez PS nie daje zysku, działalność gospodarcza jest dopiero czwartym z kolei źródłem finansowania PS. Co 7. PS z kolei nie poszerzyło działalności gospodarczej od początku swojego istnienia.

Także połowa badanych PS nie widzi szans na rozwój w obecnej rynkowej sytuacji (fokus BINGO 2012). Od 2008 wpływy z działalności gospodarczej zmniejszają się systematycznie - z 6 do 3% (Klon Jawor 2010). PS nie potrafią też szacować kosztów związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą, stawki za usługi/produkty ustalane są ad hoc, bez wskazania racjonalnej metodologii (brak narzędzi do bieżącej kalkulacji efektywności ekonomicznej podejmowanych działań gospodarczych i analizy efektywności finansowej przedsięwzięć z uwzględnieniem specyfiki PS, fokusy BINGO).

Występuje nieumiejętność w zakresie korzystania z doświadczeń tradycyjnych przedsiębiorców (49% PS) w kwestiach rozwoju i dostosowania do potrzeb rynkowych. Skutkuje to niską konkurencyjnością w zakresie pozyskiwania klientów i nieumiejętnością zwiększenia zysku z działalności gospodarczej itp. (BINGO 2012).

2) Niedostosowanie kwalifikacji kadr przedsiębiorstw społecznych do aktualnych wyzwań rynkowych

PS wskazują na duże braki w kwalifikacjach kadry: opracowaniu i wdrażaniu biznesplanu (31%), marketingu (25%), zarządzaniu przedsiębiorców (22%; Wygnański; 2008). Podczas szkoleń i spotkań prowadzonych przez projektodawcę (w latach 2009-11 Projektodawca realizował Myśl Ekonomicznie – Działaj Społecznie, 7.2.2 POKL) PS wyrażały potrzebę rozwiązań wspierających ich w modernizacji i adaptacji działalności gospodarczej do warunków rynkowych.

Przedsiębiorstwa społeczne w 80% przypadków, prowadząc działania (w tym w ramach działalności gospodarczej), korzystają tylko ze swojej intuicji i doświadczenia, nie korzystają z dodatkowego wsparcia. Sprzyja to pogłębianiu się problemów w realizowaniu działań, reagowaniu na potrzeby rynku, inicjowaniu procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych oraz mniejszej ich konkurencyjności względem tradycyjnego przedsiębiorstwa.

3) Przedsiębiorstwa społeczne nie będą generować miejsc pracy

Słabość funkcjonowania PS na rynku nie będzie się przekładać na nowe miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i tym samym na wypełnienie luki rynkowej (fokus, BINGO 2012).

W sektorze NGO pracuje jedynie ok. 1% zatrudnionych Polaków (w UE ok. 5% pracujących, GUS 2010), brak odpowiednich narzędzi sprzyjających efektywnemu zarządzaniu nimi, powodować będzie zmniejszanie się tej liczby.

4) Pogłębiające się trudności w rozwiązywaniu problemów społecznych

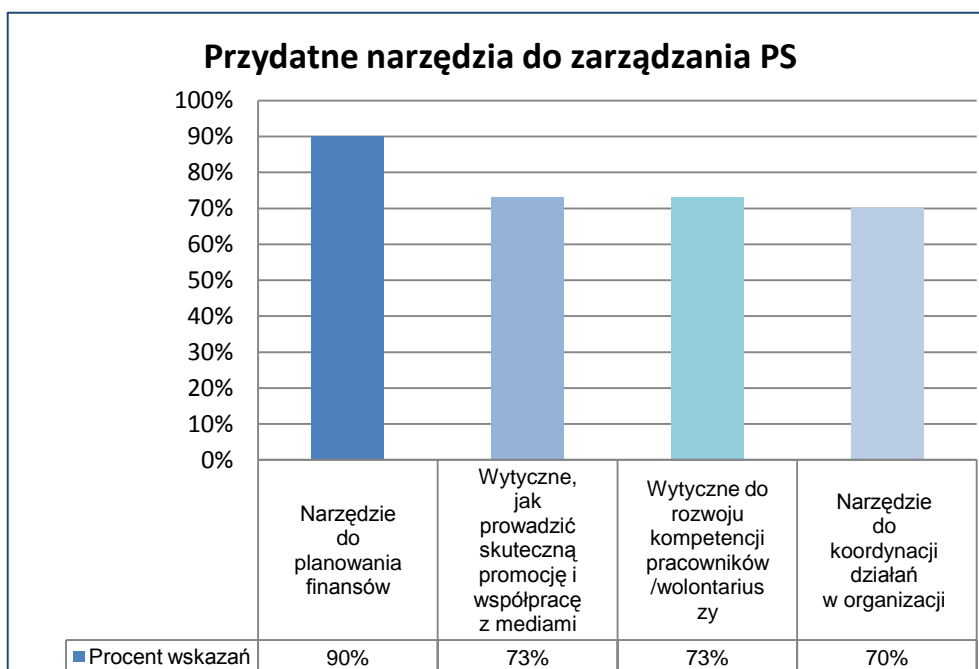
Upadający sektor przedsiębiorstw społecznych obniży możliwość włączania do uczestnictwa w rynku osób dotychczas wykluczonych. Jedno PS wspiera i angażuje

średnio ok. 100⁵ osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, w wyniku zmniejszania się liczby PS można przyjąć, że ok. 2600 osób zagrożonych wykluczeniem społecznym pozostaje rocznie bez wsparcia w wyniku upadania przedsiębiorstw społecznych.

5) Późniejsze zaadaptowanie z krajów Europy Zachodniej skutecznych rozwiązań w zakresie Przedsiębiorczości społecznej

Nie ma wypracowanych rozwiązań, dotyczących wsparcia zarządzania PS w Polsce. Dlatego tak ważne jest poznanie przykładów i dobrych praktyk w obszarze przedsiębiorczości społecznej z innych krajów Europy Zachodniej, gdzie przedsiębiorstwa społeczne dobrze radzą sobie w realiach gospodarki rynkowej. Pomysły z zagranicy nie są możliwe do adaptowania w tym samym kształcie i zakresie w polskich realiach. Konieczne są działania oparte na zagranicznych przykładach, ale dostosowane do potrzeb PS w kraju.

Konieczność wsparcia przedsiębiorstw społecznych w zakresie zarządzania **potwierdza fakt**, że aż 87% respondentów deklaruje chęć uzyskania wsparcia w zakresie prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego, a konkretnie wykorzystania nowych rozwiązań w kwestiach odnoszących się do zarządzania:



Ponadto prawidłowość takich założeń potwierdzają doświadczenia brytyjskie, a także stanowisko Komisji Europejskiej⁶, według których państwa członkowskie powinny zachęcać do rozwoju konkurencyjności i zdolności tworzenia nowych miejsc pracy w ramach PS.

⁵ Szacunek na podstawie prowadzenia Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej w latach 2007-2012;

⁶ Komunikat Komisji: W kierunku Aktu o jednolitym rynku. W stronę społecznej gospodarki rynkowej o wysokiej konkurencyjności 50 propozycji na rzecz wspólnej poprawy rynku pracy, przedsiębiorczości i wymiany, KOM(2010) 608 i Komunikat Komisji: Inicjatywa na rzecz przedsiębiorczości społecznej. Budowanie ekosystemu sprzyjającego przedsiębiorstwom społecznym w centrum społecznej gospodarki i społecznych innowacji KOM(2011) 682;

II. Cel wprowadzenia innowacji

Cel	Pożądany stan docelowy	Wskaźnik pomiaru	Sposób weryfikacji
<p>CELEM GŁÓWNYM wprowadzenia innowacji jest zwiększenie wsparcia dla funkcjonowania 100 MŚP⁷ - przedsiębiorstw społecznych (NGO) przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne przez wypracowanie modelu zarządzania i włączenie go do polityki. Cel osiągnąy będzie w okresie 36 mies. w Wielkopolsce</p>	<p>W Wielkopolsce do końca realizacji Projektu:</p> <ul style="list-style-type: none"> - usprawnienie zarządzania procesami adaptacyjnymi i modernizacyjnymi przez 100 przedsiębiorstw Społecznych - świadome i sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym przez 100 instytucji, które zastosują model 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba przedsiębiorstw społecznych, która usprawnią zarządzanie – 100 	<ul style="list-style-type: none"> - raporty z testowania - badanie ankietowe stanu wyjściowego i po uzyskaniu wsparcia - lista dystrybucyjna i pobrań publikacji (drukowanego poradnika i na WWW); Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka
	<ul style="list-style-type: none"> - 2 przedsiębiorstwa społeczne, które w wyniku otrzymanego wsparcia nie rezygnują z prowadzenia działalności gospodarczej z uwagi na trudności funkcjonowania na rynku 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba podmiotów, którym udzielono wsparcia w zakresie skutecznego przewidywania i zarządzania zmianą – 280 	<ul style="list-style-type: none"> - lista dystrybucyjna i pobrań publikacji (drukowanego poradnika i na WWW); Pomiar kwartalnie; koordynatorka
	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie wiedzy i świadomości w zakresie roli koordynowania organizacji u 100 przedsiębiorstw społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> - liczba przedsiębiorstw społecznych, objętych projektem, które poprzez zastosowanie modelu nie rezygnują z prowadzenia działalności gospodarczej - 2 	<ul style="list-style-type: none"> - deklaracje PS <p>Pomiar na zakończenie; koordynatorka</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - zwiększenie wiedzy i świadomości w zakresie roli zarządzania finansami u 100 przedsiębiorstw społecznych - zwiększenie wiedzy i świadomości w zakresie roli budowania kompetencji zespołu u 100 przedsiębiorstw społecznych 	<p>Liczba podmiotów, które zwiększą wiedzę i świadomość w zakresie koordynowania organizacji, zarządzania finansami, budowania kompetencji zespołu komunikowania – 100</p>	<ul style="list-style-type: none"> - badanie ankietowe stanu wyjściowego i po uzyskaniu wsparcia <p>Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka</p>

⁷ W tym mikroprzedsiębiorstwa, w oparciu o szczegółowe kryteria dostępu, Konkurs zamknięty nr: 1/POKL/8/D.1.1/11 na projekty innowacyjne testujące PO KL;

	- zwiększenie wiedzy i świadomości w zakresie roli komunikowania u 100 przedsiębiorstw społecznych		- badanie ankietowe po uzyskaniu wsparcia Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka
Stworzenie 1 modelu zarządzania działalnością gospodarczą złożonego z 4 Submodeli (koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, budowanie kompetencji zespołu, komunikowanie⁸) dla przedsiębiorstw społecznych (organizacje pozarządowe), niezbędnego w kontekście przechodzenia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych przez ten sektor w 36 mies. z wykorzystaniem doświadczeń brytyjskich, w Wielkopolsce	- stworzenie modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym złożonym z 4 Submodeli dostosowanych do specyfiki zarządzania tymi podmiotami w kontekście przechodzenia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych	- liczba modeli (Produktów finalnych) stworzonych w ramach projektu – 1	- opis modelu, w tym Submodeli - publikacja Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka merytoryczna
		- liczba Submodeli stworzonych w ramach projektu – 4	- opis modelu, w tym Submodeli - publikacja Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka merytoryczna
	- wdrożenie przez 100 przedsiębiorstw społecznych modelu zarządzania w całości lub części	- liczba przedsiębiorstw społecznych, które wdrożą model w całości lub części - 100	- raporty z testowania, podsumowanie testowania - badanie ankietowe stanu wyjściowego i po uzyskaniu wsparcia
	- zwiększenie świadomości 100 PS nt. roli działalności gospodarczej w strukturze zarządzania	- liczba przedsiębiorstw społecznych, które zwiększą świadomość nt. roli działalności gospodarczej w strukturze zarządzania - 100	- lista dystrybucyjna i pobrań publikacji (drukowanego poradnika i na WWW); Pomiar kwartalnie, narzędzia monitoringu; koordynatorka
Stworzenie mapy	- zestaw trudności i problemów w formie	- liczba przedsiębiorstw	- statystyki pobrań raportu

⁸ Wprowadzono zmianę nazw Submodeli (pierwotne nazwy: finanse, kardy, administracja, wizerunek), przy zachowaniu ich założeń i funkcjonalności, zgodnie z oczekiwaniami grupy docelowej;

faktycznych trudności i rekomendacji dot. zarządzania i adaptacji do warunków rynkowych 70 PS w Wielkopolsce w okresie 5 miesięcy	wniosków oraz rekomendacji w zakresie koordynowania organizacji, zarządzania finansami, zarządzania zespołem oraz komunikowania przedsiębiorstw społecznych na bazie badań ilościowych (70 respondentów) i jakościowych (50 respondentów)	społecznych, które skorzystały z rekomendacji – 100	- ankiety podczas spotkań upowszechniających Pomiar na zakończenie badania; koordynatorka badań
	- zwiększenie świadomości 100 PS nt. problemów i trudności w zakresie koordynowania organizacji, zarządzania finansami, zarządzania zespołem oraz komunikowania przedsiębiorstw społecznych	liczba przedsiębiorstw społecznych, które zapoznały się z wnioskami - 100	- statystyki pobrań raportu - ankiety podczas spotkań upowszechniających Pomiar na zakończenie badania; koordynatorka badań
Stworzenie możliwości włączenia wypracowanego modelu w praktykę w Wlkp. wśród min. 280 użytkowników i 100 odbiorców produktu i w politykę w 36 miesięcy	- min. 100 odbiorców zastosuje model	- liczba odbiorców-instytucji, które zastosowały model – 100	- bazy danych - statystyki pobrań - raporty z testowania modelu Pomiar miesięcznie, narzędzia monitoringu; koordynatorka
	- min. 280 użytkowników przekaze model do stosowania PS	- liczba użytkowników-instytucji, które przekazały model do stosowania PS – 280	- listy obecności ze spotkań, sprawozdanie koordynatorki merytorycznej Pomiar: kwartalnie, koordynatorka
	- zwiększenie efektywności i skuteczności wsparcia dla 100 PS - profesjonalizacja działań 100 przedsiębiorstw społecznych	- liczba przedsiębiorstw społecznych, które zwiększyły profesjonalizm i efektywność swoich działań, wprowadzając rekomendacje z Submodelu -100	- ankiety podczas spotkań upowszechniających Pomiar na zakończenie badania; koordynatorka badań

	<ul style="list-style-type: none"> - uwzględnienie wniosków wynikających z użytkowania modelu w strategii wojewódzkiej oraz programach współpracy samorządów z organizacjami pozarządowymi - uwzględnienie wniosków wynikających z użytkowania modelu do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym 	-liczba interpretacji dot. włączenia modelu (Produktu finalnego) – 2	- interpretacje Pomiar na zakończenie, koordynatorka
		- liczba społeczności (gmina/powiat/województwo), w których podjęto możliwość wpisania elementów Modelu w program współpracy samorządu z organizacją pozarządową - 10	- sprawozdanie koordynatorki merytorycznej Pomiar: kwartalnie, koordynatorka

Cel główny oraz cele szczegółowe wprowadzenia innowacji są zgodne z celami projektu, zawartymi we wniosku o dofinansowanie.

III. Opis innowacji, w tym produktu finalnego

Na czym polega innowacja?

Innowacja polega na:

- Usprawnieniu zarządzania przedsiębiorstwami społecznymi w Wielkopolsce z zastosowaniem wypracowanego Modelu. Model wskazuje na 4 kluczowe obszary, które budują fundament zarządzania. Ułatwia to wdrożenie profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem społecznym i sprawia, że tematyka zarządzania jest bardziej przystępna.
- Optymalizacji czasu poświęconego na zarządzanie – zgodnie z zasadą Pareto, że wykonanie 20 procent zadań decyduje o 80 procentach naszego powodzenia, zasada pozwala wybierać priorytety oraz ułatwia organizację czasu, przez co pozwala osiągać maksymalne wyniki w minimalnym czasie oraz wykorzystać optymalnie zasoby
- Optymalizacji i rozwoju działalności - model zwiększy kompetencje PS w zakresie zarządzania, kierowania organizacją
- Większej efektywności działań prowadzonych przez PS - usprawnienie zarządzania pod kątem osiąganych efektów
- Skuteczniejszej realizacji misji – skoncentrowanie się na realizowanych działaniach społecznych, przy jednoczesnym skutecznym zarządzaniu przedsiębiorstwem społecznym. Model pokazuje wagę prowadzenia działalności gospodarczej przez PS, co wpłynie na zwiększenie zakresu prowadzonej działalności gospodarczej, a tym samym większy sukces w realizacji misji
- Wzmocnieniu PS - wzmocnienie trzonu zarządzania przełoży się na dostosowanie organizacji do warunków rynkowych
- Zwiększeniu wiedzy na temat planowania działań PS
- Zwiększeniu wiedzy na temat organizacji pracy, porządkowania działań
- Zwiększeniu wiedzy na temat miejsca/roli działalności gospodarczej w strukturze organizacji
- Zwiększeniu wiedzy na temat planowania finansowego
- Zwiększeniu umiejętności monitorowania płynności finansowej,
- Zwiększeniu wiedzy na temat kalkulacji kosztów produktów/usług w ramach działalności gospodarczej
- Zwiększeniu wiedzy na temat zarządzania kompetencjami kadry zarządzającej,
- Zwiększeniu wiedzy na temat wspierania rozwoju kompetencji członków zespołu zarządzającego
- Zwiększeniu wiedzy na temat komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego w organizacji,
- Zwiększeniu świadomości o deficytach w zakresie komunikowania.

Stworzenie Modelu Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym (organizacją pozarządową), jest niezbędne dla przechodzenia procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych. Model dostosowany do potrzeb PS, pełniący funkcję edukacyjną z możliwością wdrożenia w PS. Taki model nie istnieje w Polsce. Przedsiębiorstwa społeczne stanowią specyficzną grupę przedsiębiorstw, posiadających 2 cele osiągnięte równocześnie: społeczny - związany z rozwiązywaniem problemów społecznych oraz cel zyskowy- nastawiony na pozyskiwanie środków na finansowanie celów społecznych.

Cele społeczne mogą dotyczyć aktywizacji społecznej i zawodowej grup wykluczonych społecznie, wsparcia w rozwiązywaniu problemów, np. osób niepełnosprawnych, rodziców niewydolnych wychowawczo, odpowiedzi na potrzeby edukacyjne czy integracyjne danej społeczności lokalnej.

Cele nastawione na zysk przejawiają się w prowadzeniu, np. kawiarni, sklepów ze zdrową żywnością, używaną odzieżą, zajęć dla rodziców, nauczycieli, urzędników w odpowiedzi na specyficzne potrzeby, działalności wydawniczej. W działalność gospodarczą angażowane są często osoby zagrożone wykluczeniem społecznym: 24-, 50+, kobiety, w tym matki po urlopach wychowawczych, osoby niepełnosprawne.

Cele nastawione na zysk są zawsze podporządkowane celom społecznym. Zysk z działalności komercyjnej nie może, zgodnie z sektorowymi ustawami i orzecznictwem Sądu Najwyższego, przekraczać 50% przychodów. Działalność przedsiębiorstw społecznych zwykle wykorzystuje innowacje⁹ oraz jest elementem współpracy z przedsiębiorstwami standardowymi w zakresie ich społecznej odpowiedzialności w ramach zaangażowania społecznego¹⁰.

Komu służy innowacja, kto będzie mógł ją wykorzystywać w przyszłości?

Bezpośrednie grupy docelowe to przedsiębiorstwa społeczne (odbiorcy) oraz instytucje wspierające przedsiębiorczość społeczną (użytkownicy). Model może być wykorzystywany we wszystkich funkcjonujących przedsiębiorstwach społecznych w Wielkopolsce, czyli ok. 275¹¹ oraz w tworzonych¹². Model, oprócz PS prowadzonych przez NGO, potencjalnie mogą stosować inne przedsiębiorstwa społeczne w Wielkopolsce i Polsce, tj. spółdzielnie socjalne, zakłady aktywności zawodowej, centra integracji społecznej (w Wielkopolsce ok. 45 z tendencją wzrostową).

W szczególności odbiorcami modelu są osoby odpowiedzialne za zarządzanie (wspólnie lub konkretne osoby w zakresie poszczególnych Submodeli), w tym członkowie zarządów, komisji rewizyjnych, dyrektorzy działalności gospodarczej, zarządzania finansami, budowania kompetencji zespołu, komunikowania, bez względu na staż pracy. Grupa ta jest aktywna i kompetentna w sferze społecznej, jednak ma niewielką wiedzę o zarządzaniu, dostosowywaniu działalności gospodarczej do potrzeb rynku, inicjowaniu procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych. Skutkiem tego często PS upadają, nie stanowią miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, nie wspierają rozwiązywania problemów społecznych.

ODBIORCY: WYMIAR DOCELOWY - z produktu mogą skorzystać wszystkie NGO (PS), czyli 280

ODBIORCY: WYMIAR UPOWSZECHNIANIA I WŁĄCZANIA – na podst. teorii grup konsumentów udział pionierów (śmiali, ryzykanci), wczesnych naśladowców (zintegrowani ze społ., liderzy) i wczesnej większości (umiarkowani konserwatyści) w sumie ok. 1/2 populacji, liderzy organizacji nie prowadzących działalność gospodarczej - 1200, 100 PS w Wlkp będzie aktywizowanych z wyk. PF. Upowszechnianie -os. odp. za zarządzanie,

⁹ Inicjatorem tego podejścia jest laureat Pokojowej Nagrody Nobla w tym zakresie Muhammad Yunus; Przedsiębiorstwo społeczne kapitalizm dla ludzi; Wydawnictwo ConCorda; 2011.

¹⁰ Komunikat Komisji Europejskiej: Odnowiona strategia UE na lata 2011-2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw; KOM(2011) 681.

¹¹ Wartość wynika z przeprowadzonych badań własnych w ramach Projektu.

¹² Projektodawca wspiera tworzenie nowych przedsiębiorstw społecznych-NGO – średniorocznie ok. 10.

w tym członków zarządów, komisji rewizyjnych, dyrektorów dział. gosp., finansów, kadr, wizerunku (jeśli wydzielone) bez wzgl. na staż pracy, w szczególności kobiet
ODBIORCY: WYMIAR TESTOWANIA - 35 PS, kluczowe osoby zarządzające danym przedsiębiorstwem społecznym: w szczególności dotyczy to członków zarządu, dyrektorów, księgowych i pozostałych kluczowych osób, zależnie od specyfiki organizacji.

Model jest przygotowany do wdrażania dla instytucji wspierających PS (użytkownicy), w szczególności Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej – realizatorów projektów POKL 7.2.2, Ośrodków wsparcia organizacji pozarządowych, PUP-ów, Urzędów Miast, Urzędu Marszałkowskiego, ROPS. W sumie model w Wielkopolsce może być wdrażany przez ok. 280 ww. instytucji (100% wspierających statutowo PS). Problem zarządzania PS jest stosunkowo nowym, nie wypracowano dotychczas narzędzi, metod usprawniających zarządzanie. Model wpłynie na zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych na przedsiębiorczość społeczną, w szczególności POKL 7.2.2, środki ROPS.

UŻYTKOWNICY: WYMIAR DOCELOWY - PF przygotowany do wdrażania dla instytucji wspieraj. PS, w szczególności OWESów, Ośrodków wsparcia NGO, PUPów, Urzędów Gmin, Miast, Urzędu Marszałk., ROPS. W sumie model w Wlkp może być wdrażany przez ok. 280 ww. instytucji

UŻYTKOWNICY: WYMIAR UPOWSZECHNIANIA I WŁĄCZANIA – przekazanie PF wszystkim (ważny szybki dostęp– 100% populacji) użytkowników docelowych ww. – 280 w Wlkp (mainstreaming horizontal).

UŻYTKOWNICY WYMIAR TESTOWANIA – 6 OWES, 6 Ośrodków Wspierania NGO, ROPS, Urząd Marszałkowski, 16 przedstawicieli Urzędów Miast, Gmin, PUP.

Pośrednio innowacja służyć będzie osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym i wykluczonym społecznie – jako możliwość reintegracji społecznej i zawodowej, miejsce pracy i wsparcia w zakresie problemów i potrzeb społecznych oraz społecznościom lokalnym. W szczególności innowacja może wesprzeć aktywizację społeczną i zawodową osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Jakie warunki muszą być spełnione, by innowacja działała właściwie?

Właściwe wykorzystanie Modelu jest spełnione przy założeniu:

- motywacji przedstawicieli przedsiębiorstwa społecznego do ulepszenia swojego zarządzania w celu dostosowania swojej działalności do potrzeb rynku;
- przeznaczeniu ok. 5 godzin na jednorazowe zastosowanie narzędzia, wprowadzenie informacji, danych;
- wykorzystywanie informacji, danych, wdrażanie rekomendacji, wynikających z zastosowania modelu w bieżącej działalności PS (proces wdrażania dostosowany do indywidualnych potrzeb danego PS, zależny od etapu rozwoju);
- posiadania Publikacji, opisującej model lub dostępu do Internetu (produkt dostępny w postaci narzędzia on-line).

Zastosowanie modelu nie wymaga żadnego wsparcia zewnętrznego, tj. szkolenia, spotkania czy doradztwa oraz ponoszenia jakichkolwiek kosztów. Może być używany bez żadnych barier wejścia (wiedza, doświadczenie) przez wszystkie PS. W przypadku stosowania narzędzia on-line konieczny będzie dostęp do Internetu (PS deklarowały w badaniach dostęp do Internetu), możliwe będzie korzystanie z modelu z wykorzystaniem Publikacji.

Jakie efekty przyniesie zastosowanie Modelu?

Model pozwoli na:

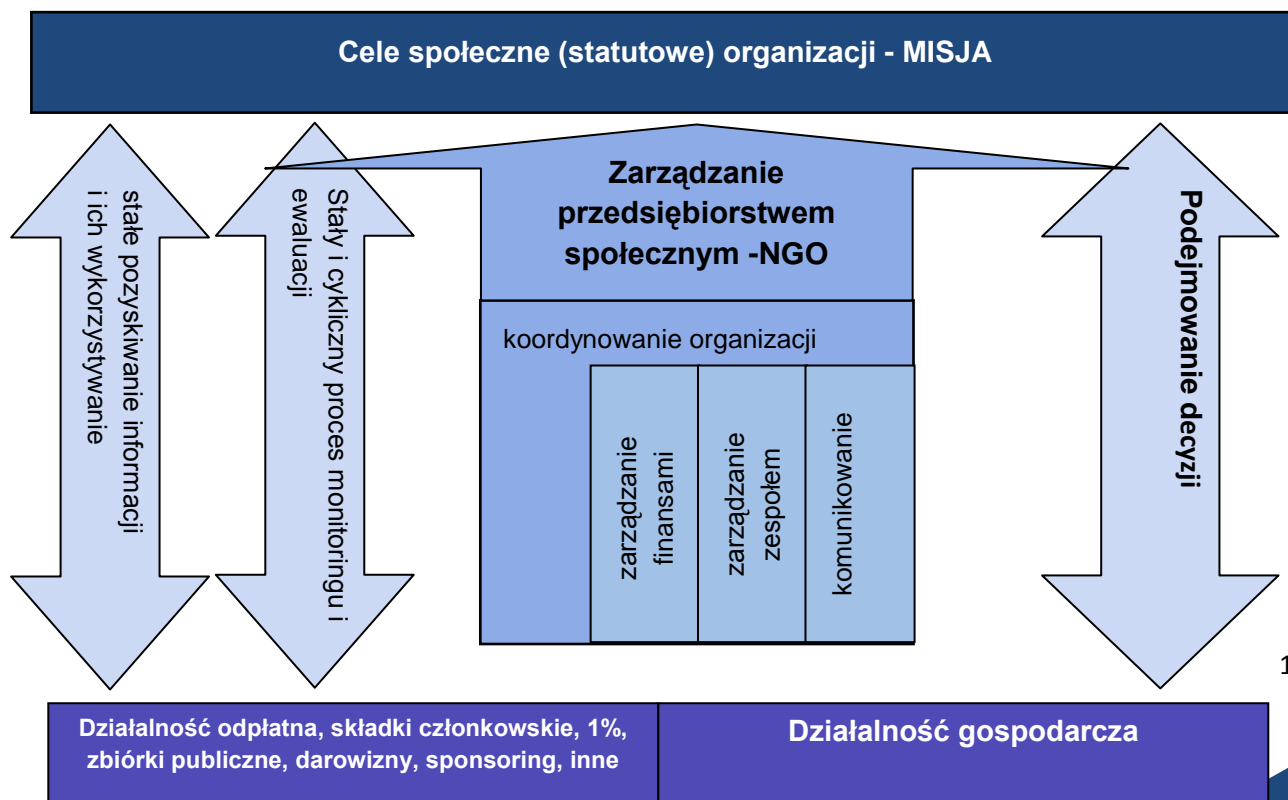
- rozwój działalności gospodarczej w PS;
- profesjonalizację PS;
- zmniejszenie czasu na bieżące zarządzanie a zwiększenie go na działania społeczne;
- lepsze rezultaty przy tych samych kosztach – zespół zarządzający PS będzie mógł poświęcać więcej czasu na realizację celów statutowych;
- dostosowanie zarządzania w PS dotkniętych procesami restrukturyzacyjnymi do potrzeb regionu;
- rozwój sektora PS;
- szybkie reagowanie PS na zmiany gospodarcze;
- lepsze rozwiązywanie problemów społecznych;
- rozwój przedsiębiorczości i tworzenie stabilnego rynku pracy, m.in. dla młodych ludzi, kobiet, grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Jakie elementy obejmuje innowacja?

Innowacja zapewnia zwiększenie wsparcia dla funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne przez wypracowanie Modelu zarządzania i włączenie go do polityki. Innowacja jest niezbędna, by przedsiębiorstwa społeczne mogły efektywniej i skuteczniej odpowiadać na potrzeby i problemy społeczne. Innowacja zostanie osiągnięta dzięki stworzeniu modelu zarządzania PS złożonego z 4 Submodeli (koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, budowanie kompetencji zespołu, komunikowanie).

Innowacja przejawia się w wymiarze formy wsparcia - nowe instrumenty w rozwiązywaniu dotychczasowych problemów z wykorzystaniem rozwiązań sprawdzonych w Wielkiej Brytanii. Obecnie nie ma modelu a nawet elementów usprawniających zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym z uwagi na młody wiek tego rodzaju podmiotów oraz koncentrowanie się na celach społecznych.

Graficzna prezentacja modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym (NGO)



Model zarządzania PS (NGO) tworzą 4 Submodele:

1-koordynowanie organizacji - Submodel struktury organizacyjnej (macierzowej/projektowej) – opis, prezentacja graficzna - połączenie specjalizacji funkcji z odpowiedzialnością za zadania, z określeniem wzorcowego rozdziału kompetencji oraz precyzyjne określenie zasad współpracy i rozdziału kompetencji na „stykach”. Założenia do planowania strategicznego przedsiębiorstwa społecznego.

2-zarządzanie finansami – Submodel zarządzania finansami przedsiębiorstwa społecznego – narzędzie do analizy finansów PS, schemat narzędzia do bieżącej i całościowej analizy przepływów finansowych PS, planowania finansów PS w dłuższym okresie, do bieżącej kalkulacji efektywności ekonomicznej działań gospodarczych i analizy efektywności finansowej przedsięwzięć inwestycyjnych z uwzględnieniem specyfiki przedsiębiorstwa społecznego.

3-budowanie kompetencji zespołu - portfolio kompetencji personelu PS – opis kompetencji – profile kompetencyjno – charakterologiczne dla stanowisk w modelowej strukturze organizacyjnej wraz z podziałem zadań – narzędzie do zarządzania kadrami.

4-komunikowanie - lista kontrolna systemu komunikowania – wzorcowy zestaw pytań z wyjaśnieniami na temat kreowania wizerunku i wzmacniania działalności gospodarczej przedsiębiorstw społecznych – „złote zasady” wizerunku wraz z harmonogramem najbliższych działań w obszarze komunikowania.

Model zarządzania przedsiębiorstwem społecznym wieńczę u góry cele społeczne, czyli statutowe danej organizacji, związane ze wspieraniem potrzeb i problemów różnych grup społecznych, np. niepełnosprawnych czy bezrobotnych (misja). Aby cele te realizować, niezbędne są przychody, które stanowią podstawę schematu, pozyskiwane z prowadzonej działalności gospodarczej oraz źródeł, tj. działalność odpłatna, składki członkowskie, 1%, zbiórki publiczne, darowizny, sponsoring, inne. Efektywne i skuteczne gospodarowanie przychodami jest możliwe dzięki elementom umiejscowionym pośrodku schematu: aspektom zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, czyli koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, zarządzanie zespołem, komunikowanie oraz stałym procesom: podejmowanie decyzji, stały i cykliczny proces monitoringu i ewaluacji oraz stałe pozyskiwanie informacji i ich wykorzystywanie. Model koncentruje się na sercu działalności przedsiębiorstwa społecznego, czyli zarządzaniu. Jest to obszar dziś mało obecny w świadomości liderów przedsiębiorstw społecznych. Model wykorzystuje doświadczenia brytyjskie.

Elementy składowe (Submodele) Modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym			
Nazwa Submodelu	Cele edukacyjne	Cele wdrożeniowe	Wymagania czasowe ¹³
Submodel 1 Koordynowanie organizacji	Zwiększenie wiedzy na temat planowania działań, Zwiększenie wiedzy	Stworzenie indywidualnych rekomendacji, dotyczących planowania	Raz na 2/5 lat lub przy okazji wdrażania zmian Potrzebny czas

¹³ Wskazany czas precyzuje wyłącznie czas potrzebny do wprowadzenia danych, w tym przy użyciu narzędzia informatycznego. Nie obejmuje czasu na zapoznanie się z zakresem narzędzia. Opracowany model, uzupełniony o dane dotyczące danej organizacji, pozwoli na usprawnienie funkcjonowania PS długoterminowo, w zależności od Submodelu i sytuacji PS: 1 rok do pięciu lat.

	na temat organizacji pracy, porządkowania działań, Zwiększenie wiedzy na temat miejsca działalności gospodarczej w organizacji	strategicznego, Usprawnienie planowania strategicznego, Stworzenie indywidualnej struktury organizacyjnej, Wydzielenie działalności gospodarczej	wprowadzenia danych: ok. 1 godziny
Submodel 2 Zarządzanie finansami	Zwiększenie wiedzy na temat planowania finansowego Zwiększenie umiejętności monitorowania płynności finansowej, Zwiększenie wiedzy na temat kalkulacji kosztów produktów/usług w ramach działalności gospodarczej	Stworzenie budżetu rocznego, analiza finansów Zwiększenie szans na płynność finansową, Stworzenie możliwości kalkulowania kosztów działalności gospodarczej z uwzględnieniem kosztów pośrednich, bezpośrednich i marży	Raz w roku lub kwartalnie (budżet kroczący) Potrzebny czas wprowadzenia danych:: ok. 3 godzin
Submodel 3 Budowanie kompetencji zespołu	Zwiększenie wiedzy na temat zarządzania kompetencjami kadry zarządzającej, Zwiększenie wiedzy na temat wspierania rozwoju kompetencji członków zespołu zarządzającego	Stworzenie raportu z rekomendacjami, dotyczącymi rozwoju kompetencji kadry, Stworzenie indywidualnych rekomendacji na 4 stanowiskach kadry zarządzającej, odpowiedzialnej za zarządzanie: koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, komunikowanie, koordynowanie działalnością gospodarczą	Raz na 2/5 lat lub przy okazji wdrażania zmian Potrzebny czas wprowadzenia danych:: ok. 0,5 godziny
Submodel 4 Komunikowanie	Zwiększenie wiedzy na temat komunikowania wewnętrznego i zewnętrznego w organizacji, Zwiększenie świadomości o deficytach w zakresie komunikowania	Stworzenie indywidualnych rekomendacji w zakresie deficytów dotyczących komunikowania, Stworzenie mechanizmów komunikowania na temat działalności gospodarczej	Raz na kwartał lub przy okazji wdrażania zmian Potrzebny czas wprowadzenia danych:: ok. 0,25 godziny

Wszystkie elementy Modelu (Submodele: koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, budowanie kompetencji zespołu, komunikowanie), spełniające cechy skuteczności, efektywności, adekwatności do potrzeb zostaną opracowane w zwartej formie, stanowiącej 5. produkt i umieszczone w Internecie oraz drukowanym poradniku. Całość zostanie upowszechniona wśród grupy docelowej oraz włączona do praktyki i polityki, w szczególności do tworzonej ustawy o przedsiębiorstwie społecznym i przedsiębiorczości społecznej oraz programów współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych.

Model zapewnia efektywność poprzez:

- optymalizację i rozwój prowadzonej przez PS działalności gospodarczej;
- zmniejszenie czasu niezbędnego na zarządzanie przedsiębiorstwem społecznym przy osiągnięciu większych efektów poprzez uporządkowanie działań zarządczych i podział pomiędzy zespół zarządzający;
- zwiększenie szans na wyższą efektywność wykorzystania środków publicznych przekazywanych na rozwój przedsiębiorczości społecznej (w szczególności POKL 7.2.2, ROPS);
- zwiększenie szans na sukces w realizacji misji społecznej PS;
- zwiększenie szans na prawidłowe zarządzanie przedsiębiorstwami społecznymi prowadzonymi m.in. przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym bez przygotowania menedżerskiego;
- wzmocnienie organizacji wspierających rozwiązywanie problemów społecznych i odpowiadających na potrzeby społeczne, tj. niepełnosprawność, bezrobocie, niewydolność wychowawcza.

Model nie generuje kosztów finansowych a jedynie czas. Model powinien być wykorzystywany min. raz w roku (w szczególności Submodel Zarządzanie finansami), optymalne stosowanie Modelu dotyczy każdej zmiany w zakresie funkcjonowania PS, np. nowi działacze, nowe obszary działania, nowi kontrahenci.

Koszty zaniechania działań

Jedno przedsiębiorstwo społeczne wspiera i angażuje średnio ok. 100¹⁴ osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. W okresie 2008-2010 liczba przedsiębiorstw społecznych w Polsce spadła z 7% do 5%. W Wielkopolsce stanowi to zmniejszenie o 26 organizacji prowadzących działalność gospodarczą (PS) rocznie. W sumie więc upraszczając, szacunkowo można wyliczyć, że ok. 2600 osób zagrożonych wykluczeniem społecznym pozostaje rocznie bez wsparcia w wyniku upadania przedsiębiorstw społecznych. Jednym z głównych powodów zamykania działalności gospodarczej czy wręcz organizacji są problemy z zarządzaniem: zachowaniem płynności finansowej, generowaniem zysków z prowadzonej działalności, dostosowywaniem się do potrzeb rynku, adaptacyjnością, rozwijaniem kompetencji kadry, zarządzaniem w dłuższej perspektywie oraz komunikowaniem o działaniach.

¹⁴ Szacunek na podstawie prowadzenia Ośrodka Wspierania Ekonomii Społecznej od 2007 roku;

Przedsiębiorczość społeczna rozwija się w Polsce na większą skalę od ok. 7 lat. Ma potencjał do stania się ważnym elementem polityki społecznej, co potwierdzają dane Komisji Europejskiej i innych instytucji¹⁵.

Koszty wdrożenia Modelu. Warunki i szanse wdrożenia produktu finalnego do powszechnej praktyki

Koszty wdrożenia Modelu są minimalne. Wynika to z faktu, że w Polsce i Wielkopolsce funkcjonują instytucje wspierające przedsiębiorczość społeczną: 6 Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES: Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Fundacja Królowej Polski Św. Jadwigi, Instytut Zachodni, Stowarzyszenie na rzecz wspierania Spółdzielni Socjalnych, Stowarzyszenie Nasze Jędrzejewo w Czarnkowie oraz Centrum PISOP), 8 Ośrodków wsparcia NGO (sieć powołana przez Projektodawcę, organizacje w Lesznie, Poznaniu, Czarnkowie, Pile, Kaliszu, Koninie, Pleszewie, Gostyniu), PUP-ów, Urzędów Miast, Gmin, Urzędu Marszałkowskiego, ROPS – z którymi Projektodawca współpracuje. Instytucje te nieodpłatnie będą upowszechniać i pomagać wdrażać Model w ramach ich działalności statutowej.

Model będzie możliwy do zastosowania samodzielnie z wykorzystaniem Internetu oraz Publikacji.

Z uwagi na zainteresowanie powyżej wymienionych instytucji Modelem¹⁶, szanse wdrożenia Modelu do praktyki są bardzo duże. Projektodawca jest członkiem ogólnopolskiej Sieci SPLOT, która jest zainteresowana wdrożeniem Modelu także w innych częściach Polski. Koordynatorka merytoryczna Projektu uczestniczy w spotkaniach grupy Ekonomia Społeczna, organizowanych cyklicznie od X.2011 r. przez Ogólnopolską Federację Organizacji Pozarządowych oraz w spotkaniach OWES-ów, które także śledzą i konsultują etapy tworzenia Modelu. Warunkiem skutecznego wdrożenia jest stworzenie narzędzia informatycznego, łatwego w obsłudze – Projektodawca założył taką zmianę w Projekcie (nie planowano narzędzia on-line).

Innowacyjność modelu przejawia się tym, że nic podobnego nie funkcjonuje w Polsce;

Adekwatność modelu wynika z tego, że Projektodawca od 2007 r. wspiera PS oraz przeprowadził gruntowne badania w ramach Projektu, jakich dotąd w Polsce nie było oraz serię konsultacji;

Skuteczność modelu polega na tym, że wspiera zarządzanie PS na 2 poziomach: edukacyjnym oraz wdrożeniowym (do bieżącej pracy i rozwoju PS);

Efektywność modelu wynika z braku kosztów wdrożenia oraz niewielkim czasie potrzebnym do zastosowania narzędzia.

IV. Plan działań w procesie testowania produktu finalnego

Testowanie będzie prowadzone z udziałem przedstawicieli grupy docelowej.

1. Spotkanie – 70 przedstawicieli odbiorców i użytkowników

¹⁵ „Przedsiębiorczość społeczna naprawdę może być potężnym czynnikiem zmian. Może też stać się prawdziwym motorem wzrostu UE. (...) Jest kluczem do bardziej zrównoważonej, odpowiedzialnej i inkluzywnej przyszłości dla Europy.”; listopad 2011, José Manuel Barroso.

¹⁶ Na podst. dotychczasowych działań projektowych upowszechniających i związanych z empowermentem.

Rekrutacja

Zainteresowani prześlą formularz zgłoszeniowy. Dobór próby warstwowy - podział grupy wg kryterium: obszar działania miasto/wieś (udział proporcjonalnie do liczby zgłoszeń z danego obszaru), płeć (60% Kobiet), następnie wybór losowy spośród podgrup. Rekrutacja w oparciu o dane, zgromadzone w bazie PS w I. etapie realizacji projektu.

2. Testowanie produktu – 35 przedstawicieli odbiorców, 30 użytkowników

Rekrutacja

Odbiorcy: Zainteresowani prześlą formularz zgłoszeniowy. Dobór próby ekspercki, celowy. Komisja rekrutacyjna w składzie: koordynatorka, 4 ekspertki ds. koordynowania organizacji (administracja), zarządzania finansami (finanse), budowania kompetencji zespołu (kadry), komunikowania (wizerunku), specjalistka ds. równości płci dokona wyboru, biorąc pod uwagę kryterium, tj. motywacja do udziału w testowaniu (możliwy zakres zastosowania produktu), obszar działania miasto/wieś (udział proporcjonalnie do liczby zgłoszeń z danego obszaru), płeć (60% Kobiet), a także różnorodność i specyfika działania danego PS (celem poznania opinii PS, działających w różnych obszarach). Rekrutacja w oparciu o dane zgromadzone w bazie PS w I. etapie realizacji projektu.

Użytkownicy - Do użytkowników skierowane zostaną indywidualne zaproszenia. Dobór celowy, w sposób zapewniający udział najbardziej reprezentatywnych, spośród przedstawicieli: Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej (min. 50% funkcjonujących), Urzędu Marszałkowskiego (Departament Organizacyjny i Kadr, Punkt Konsultacyjny NGO), Powiatowych Urzędów Pracy (dobór na podstawie analizy działalności w zakresie wsparcia PS - koordynatorka merytoryczna), Urzędów Miast, Gmin (dobór na podstawie analizy współpracy z PS), przedstawicieli ciał opiniodawczo-doradczych funduszy UE, rozwoju lokalnego i regionalnego m.in. Podkomitetu Monitorującego POKL, Komitetu Monitorującego WRPO, Wielkopolskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego, Powiatowych i Gminnych Rad Działalności Pożytku Publicznego, Komisji Dialogu Obywatelskiego przy Urzędzie Miasta Poznania.

3. Badania fokusowe – 30 przedstawicieli użytkowników

Rekrutacja

Do użytkowników skierowane zostaną indywidualne zaproszenia.

Opis przebiegu testowania

Przebieg testowania opisany we wniosku o dofinansowanie jest właściwy dla weryfikacji produktu. Jednak z uwagi na poszerzenie zakresów Submodeli oraz stworzenie ich w formie narzędzi on-line, niezbędne jest przedłużenie okresu testowania do 6 miesięcy (możliwość weryfikacji raz wprowadzonych danych po upływie określonego czasu).

W okresie czerwiec - wrzesień 2012 roku¹⁷ prowadzone będą prace, związane z organizacją **Spotkania** dla przedstawicieli użytkowników i odbiorców, w tym wysyłka zaproszeń, kontakty telefoniczne i bezpośrednie. Spotkanie dla 70 osób zostanie zorganizowane we wrześniu 2012 roku. Zakres spotkania (4 godziny) – prezentacja na forum zakresu merytorycznego modelu, podział na 4 grupy warsztatowe i w każdej z grup prezentacja 4 części Modelu przez 4 ekspertki, odpowiedzialne za jego stworzenie,

¹⁷ Okres uwzględnia okres wakacyjny, gdzie działania muszą być intensyfikowane i rozłożone w czasie. Ponadto prowadzone będą prace merytoryczne, związane z opracowaniem treści warsztatów podczas spotkania.

w formie praktycznej prezentacji. Na zakończenie uczestnicy wypełnią ankiety, gdzie zbierane będą opinie, ale też sugestie, dotyczące możliwych zmian w proponowanym zakresie modelu. Warsztaty będą nagrywane, celem zapisu bieżących opinii, niejasności, sugestii uczestników.

TESTOWANIE

ODBIORCY

W okresie październik 2012 – kwiecień 2013 roku prowadzone będzie **testowanie** wstępnej wersji produktu finalnego przez 35 przedstawicieli odbiorców. Testerzy otrzymają pełną wersję Produktu finalnego, celem zastosowania go w zarządzaniu danym PS i przez 6 miesięcy będą użytkować produkt.

4 ekspertki odpowiedzialne za jego stworzenie będą utrzymywały stały kontakt (telefoniczny, wizyty bezpośrednie, spotkania, Skype) z testerami, celem wyjaśnienia ewentualnych niejasności i udzielania wskazówek w stosowaniu modelu. Na bieżąco będą też notować sugestie i inne informacje zwrotne dot. Modelu.

W kwietniu 2013 roku testerzy (odbiorcy) przygotują raporty dot. funkcjonalności Modelu w zarządzaniu PS, zawierające elementy, tj.

- Sugestie, dotyczące zakresu merytorycznego modelu w obszarze koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, budowanie kompetencji zespołu, komunikowanie;
- Opinię, dotyczącą funkcjonalności/użyteczności Modelu w danym PS;
- inne wnioski, sugestie dot. Modelu.

Powstanie 35 raportów, dotyczących funkcjonalności Modelu (czerwiec 2013r.).

W okresie kwiecień-czerwiec 2013 roku W celu pozyskania danych jakościowych (triangulacja) po zakończeniu testowania przez odbiorców analityczki przeprowadzą z 35 wywiadów, pogłębionych wg scenariusza. Wyniki zostaną zebrane w formie raportu, uwzględniające dane z podziałem na płeć.

TESTOWANIE

UŻYTKOWNICY

W okresie październik 2012 – styczeń 2013 prowadzone będzie **testowanie** wstępnej wersji produktu finalnego przez 30 przedstawicieli użytkowników otrzyma pełną wersję Produktu finalnego, celem zastosowania go we wsparciu PS.

W okresie styczeń - luty 2013 roku¹⁸ przeprowadzone zostanie **Badanie fokusowe** z udziałem 30 użytkowników (3 grupy po 10 osób). Badanie prowadzone będzie przez analityczkę, celem zebrania danych jakościowych dot. dostosowania wstępnej wersji Produktu do potrzeb PS. W badaniu uczestniczyć będą 4 ekspertki odpowiedzialne za stworzenie Modelu. Badania zakończone raportem, uwzględniającym dane z podziałem na płeć.

RAPORT Z TESTOWANIA

¹⁸ Badanie fokusowe, przeprowadzone po zakończeniu testowania przez grupę użytkowników, uwzględnia wszystkie niezbędne elementy na tym etapie testowania.

W okresie styczeń – czerwiec 2013 roku opracowany zostanie raport z testowania, napisany językiem wrażliwym na płeć, ujmującym dane z podziałem na płeć. Raport uwzględni wyniki cząstkowe wszystkich form testowania.

Raport opracowany etapami, stąd prace rozpoczynają się już w styczniu 2013 roku. Dokonana zostanie analiza całościowa wyników testowania. Wyniki raportu zostaną przesłane uczestnikom testowania oraz partnerowi brytyjskiemu, celem zapoznania się i poznania ich opinii.

Wyniki testowania, opinie będą miały kluczowe znaczenie dla 4 ekspertek, pracujących nad Modelem. Szczegółowej analizie poddadzą każdą kwestię, mając przy tym na uwadze cele projektu, założenia, dotyczące zakresu modelu oraz dostosowanie produktu do potrzeb i specyfiki jak największej ilości PS.

Charakterystyka materiałów, jakie otrzymają uczestnicy testowania

Uczestnicy testowania otrzymają komplet materiałów drukowanych z charakterystyką Modelu, opisem stosowania Produktu finalnego (Modelu) wraz z dostępem on-line (login) do aplikacji, zawierającej wstępną wersję 4 Submodeli w formie narzędzia informatycznego.

Planowany sposób monitorowania przebiegu testowania

Za monitoring testowania odpowiedzialna będzie koordynatorka projektu. W trakcie prowadzonych działań wykorzystywać będzie narzędzia zebrane podczas:

Spotkań – listy obecności, ankiety ze spotkań, nagrania opinii wyrażonych w trakcie spotkania. Dane zostaną zebrane i poddane analizie przez analityczki.

Testowania – protokół prac komisji rekrutacyjnej, sprawozdania ekspertek z postępu prac nad testowaniem, raporty testerów, scenariusze wywiadu, raporty z badań jakościowych. Dane zostaną zebrane i poddane analizie przez analityczki.

Badań fokusowych – scenariusz wywiadu fokusowego, opracowana koncepcja badania, nagrania z badań, listy obecności, raport podsumowujący badanie. Dane zostaną zebrane i poddane analizie przez analityczki.

Monitoring będzie prowadzony na bieżąco w trakcie testowania, wyniki cząstkowe będą poddawane analizie, co pozwoli monitorować poziom osiągnięcia zakładanych wskaźników. W monitoring zaangażowana zostanie także specjalistka ds. równości płci, która będzie analizować dane z uwzględnieniem płci.

Dodatkowo monitoring będzie służył bieżącej ocenie możliwości zastosowania testowanych rozwiązań w zarządzaniu PS. Dane będą raz w miesiącu prezentowane koordynatorce merytorycznej, 4 ekspertkom ds.: koordynowania organizacji, zarządzania finansami, budowania kompetencji zespołu, komunikowania, które podejmować będą decyzje o zakresie wprowadzonych zmian w tworzonej Produkcie. Wprowadzone zmiany będą ostatecznie konsultowane z wybranymi przedstawicielami użytkowników i odbiorców (przesłanie zakresu zmian i kontakt telefoniczny lub bezpośredni) oraz ekspertami ds. zarządzania z przedsiębiorstw społecznych i biznesu. Na zakończenie testowania zespół projektowy z udziałem wybranych przedstawicieli grupy docelowej (dobór celowy koordynatorki merytorycznej) przeprowadzi analizę SWOT Produktu.

V. Sposób sprawdzenia, czy innowacja działa

W jaki sposób dokonana zostanie ocena wyników testowania?

Wyniki testowania zostaną zebrane wśród 35 PS, które użytkowały opracowany Model. Testerzy przygotowują raport, zawierający opinie nt. funkcjonalności Modelu w zarządzaniu PS. W celu uzyskania danych jakościowych (triangulacja) analityczki przeprowadzą wywiady pogłębione (te same 35 PS) wg scenariusza, a wyniki zostaną zebrane w formie raportu. Dodatkowo dane z 3 wywiadów grupowych z 30 użytkownikami zostaną zebrane w raporcie. Ponadto zespół projektowy, w szczególności ekspertki wypracowujące Submodele, zbiorą swoje spostrzeżenia, a także sugestie innych potencjalnych użytkowników, z którymi współpracują w tym zakresie od początku realizacji Projektu podczas spotkania otwartego z grupą docelową.

Zebranie materiału, oceniającego model nastąpi od wszystkich organizacji biorących udział w teście i odbędzie się z udziałem wszystkich kluczowych osób zarządzających danym przedsiębiorstwem społecznym: w szczególności dotyczy to członków zarządu, dyrektorów, księgowych i pozostałych kluczowych osób, zależnie od specyfiki organizacji.

Monitoring prowadzony będzie z wykorzystaniem: list obecności, ankiet, nagrań wyrażonych opinii ze spotkania otwartego, raportów testerów, raportów z badań jakościowych przez koordynatorkę projektu.

Jak zostanie przeprowadzona zewnętrzna ewaluacja produktu finalnego?

Ewaluacja Produktu Finalnego (Modelu) zostanie zlecona podwykonawcy, zgodnie z zasadą efektywności. Wykonawca musi posiadać min. 4-letnie doświadczenie w prowadzeniu ewaluacji zewnętrznych, w tym projektów POKL.

Celem ewaluacji będzie ocena efektywności, skuteczności, adekwatności, użyteczności i innowacyjności Modelu stworzonego w ramach Projektu w kontekście zakładanych celów głównego i szczegółowych.

Cele szczegółowe ewaluacji/Kwestie badawcze:

- Dostosowanie Modelu do potrzeb i potencjału grupy docelowej oraz potrzeb rynku.
- Zbadanie trudności i dobrych praktyk, związanych ze stworzonym Modelem.

Pytania ewaluacyjne:

- Na czym polega innowacyjność Modelu?
- Na ile Model pozwala na rozwój działalności gospodarczej w PS?
- Na czym polega skuteczność i efektywność zastosowanych rozwiązań w ramach Submodeli?
- Na ile Model jest dostosowany do potrzeb grupy docelowej?
- Na ile Model może pomóc w przechodzeniu procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych przez PS?
- Na ile poszczególne Submodele są spójne i stanowią odpowiedź na najistotniejsze deficyty zarządzania w PS?
- Na ile Model może być samodzielnie wdrażany przez PS?
- Jakie są szanse na wdrożenie modelu?

- Na ile Model może wesprzeć PS w zakresie zarządzania, z uwzględnieniem zarządzania działalnością gospodarczą?
- Jakie elementy Modelu wymagają dalszych modyfikacji?
- Jakie są dobre praktyki Modelu?

Kryteria ewaluacji:

- Efektywność;
- Skuteczność;
- Użyteczność;
- Adekwatność.

Planowane metody badawcze:

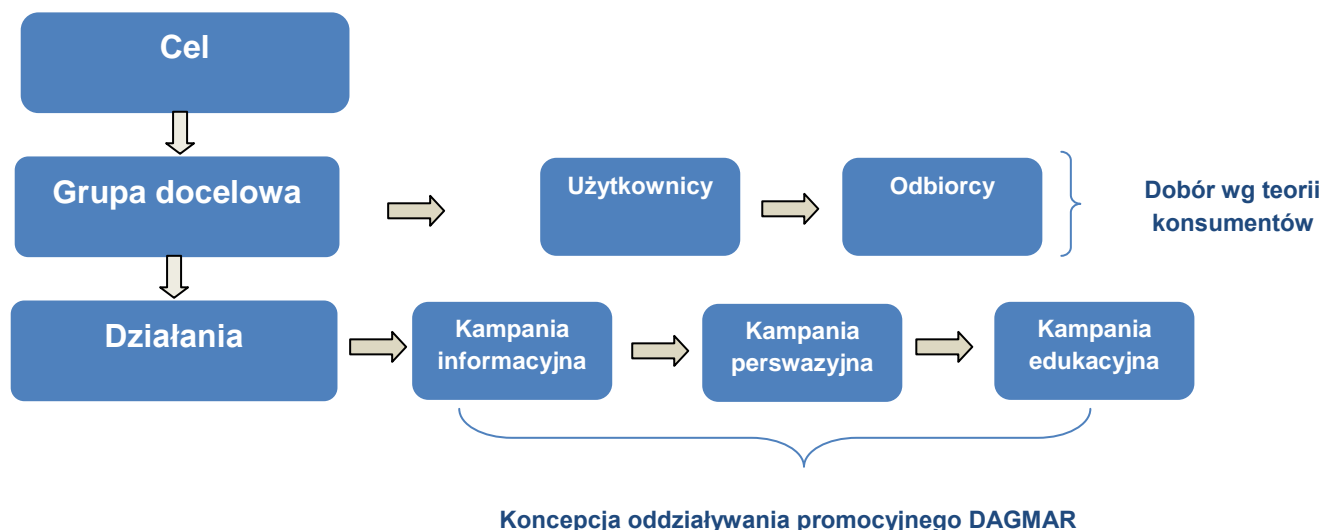
- Zogniskowane wywiady grupowe wśród PS, OWES-ów, pełnomocników ds. NGO w gminach;
- Panel ekspertów (przedstawiciele OWES-ów, Ośrodków wsparcia NGO, ROPS itd.);
- Analiza SWOT z zespołem Projektu;
- Wywiady indywidualne kwestionariuszowe z PS (zarząd oraz inni członkowie zespołu).

Ewaluacja zostanie przeprowadzona bezpośrednio po zakończeniu testowania Produktu.

VI. Strategia upowszechniania

Przedmiotem wskazanym do upowszechniania będzie Model Zarządzania Przedsiębiorstwem Społecznym – konkretne rozwiązania w zakresie zarządzania PS w obszarze koordynowanie organizacji, zarządzanie finansami, budowanie kompetencji zespołu oraz komunikowanie.

Schemat strategii upowszechniania:



Cel działań upowszechniających

Celem działań upowszechniających jest stworzenie możliwości wdrożenia wypracowanego Modelu poprzez poinformowanie o wypracowanym produkcie finalnym minimum 280 użytkowników i 100 odbiorców produktu z terenu Wielkopolski.

Grupy, do których kierowane są działania upowszechniające

1) minimum 280 użytkowników

Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie użytkownikami są przedstawiciele wielkopolskich:

- Instytucje ustawowo zobligowanych do wspierania organizacji pozarządowych/przedsiębiorstw Społecznych: Urzędy Miast (min. 50), Urzędy Gmin (min. 100) (wybór JST aktywnie współpracujących z organizacjami pozarządowymi, wybrane na podstawie wyników badań współpracy NGO-JST w Wielkopolsce w 2010 roku), Powiatowe Urzędy Pracy (min. 15) (wybór angażujących się w rozwój Przedsiębiorczości społecznej jako formy aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych), Urząd Marszałkowski, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej (głównie osoby zajmujące się współpracą z NGO).

Instytucje te pełnią ważną rolę w rozwijaniu przedsiębiorczości społecznej w województwie. Często są pierwszym miejscem, do którego przedstawiciele PS udają się po wsparcie. Ze względu jednak na obciążenie innymi zadaniami nie mają możliwości zgłębiać faktycznych potrzeb i trudności PS. Potwierdzają to m.in. badania prowadzone wśród wielkopolskich Pełnomocników NGO, gdzie 101 urzędników z 186 badanych wskazuje, że mogłoby efektywniej wspierać organizacje, gdyby dodatkowo nie byli obciążeni innymi zadaniami (Raport z badań nt. współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, 2010¹⁹).

- 6 Ośrodków Wspierania Ekonomii Społecznej (OWES) oraz 8 Ośrodków wsparcia NGO (w Lesznie, Poznaniu, Czarnkowie, Pile, Kaliszu, Koninie, Pleszewie, Gostyniu)²⁰ i 77 organizacji infrastrukturalnych w Wielkopolsce²¹, (głównie doradcy i trenerzy).

Organizacje te znają specyfikę funkcjonowania PS, brakuje im jednak odpowiednich zasobów (czasowych, narzędziowych, finansowych) niezbędnych do wypracowania kompleksowych rozwiązań dla PS (Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi, MPiPS).

- Członkowie Podkomitetu Monitorującego POKL, Regionalnej Sieci Tematycznej, Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu, Wielkopolskiej Rady Działalności Pożytku Publicznego przy Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego, 16 Powiatowych i Gminnych Rad Działalności Pożytku Publicznego²² i innych ciał opiniotwórczych i instytucji zaangażowanych w rozwój organizacji pozarządowych/

¹⁹ Centrum PISOP, Raport z badań nt. współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi przeprowadzonych w ramach projektu pt. „Zwierciadło współpracy”, POKL.05.04.02-00-358/09

²⁰ Sieć Centrów Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych, powołana przez Centrum PISOP w ramach projektu UDA-POKL.05.04.02-00-A95/11-00

²¹ Dane Diagnoza organizacji infrastrukturalnych oraz identyfikacja zapotrzebowania organizacji pozarządowych na usługi świadczone przez organizacje infrastrukturalne, 2010

²² Dane nt. ilości rad działalności pożytku publicznego w Wielkopolsce, Fundacja Rozwoju Demokracji Lokalnej, Grudzień 2011 r.

przedsiębiorstw społecznych, w tym tworzenie programów współpracy jednostek administracji publicznej i NGO.

Są to instytucje/ciała ustawowo zobligowane do wspierania działań, związanych z rozwojem lokalnym i rozwiązywaniem problemów społecznych wspólnoty, w tym rozwojem przedsiębiorczości społecznej.

Upowszechnienie Modelu pozwoli na zwiększenie skuteczności i efektywności wsparcia, świadczonego przez użytkowników PS.

2) minimum 1300 odbiorców

Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie odbiorcami są przedstawiciele (osoby odpowiedzialne za zarządzanie – członkowie zarządów, komisji rewizyjnych, dyrektorzy, w tym szczególnie kobiety) wielkopolskich organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą/ przedsiębiorstw społecznych, działających w sposób ciągły, posiadających stałą kadrę (w tym 60% kobiet), a także przedstawiciele organizacji pozarządowych nie prowadzących działalności gospodarczej, potencjalnie zainteresowani jej prowadzenie. Dobrani na podst. teorii grup konsumentów pionierzy (śmiali, ryzykanci), wcześnie naśladowcy (zintegrowani ze społ., liderzy) i wczesnej większości (umiarkowani konserwatyści).

PS mają trudności związane z rozdzieleniem działalności statutowej od zarobkowej (Wygnański, 2008). Niewystarczająca wiedza w zakresie zarządzania sprawia, że trudniej przechodzą one procesy adaptacyjne i modernizacyjne (na podstawie projektu nr POKL07.02.02-30-004/09). Najnowsze wyniki badań wskazują na tendencję spadkową w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (Klon Jawor 2010). Prowadzenie działalności gospodarczej dostarcza wielu problemów i trudności, zdaniem 40% respondentów. Prawie 90% organizacji jest zainteresowanych dodatkowymi formami wsparcia w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej (badania BINGO 2012).

Działania upowszechniające zostaną skierowane zgodnie z teorią 5 kategorii konsumentów wg. prof. Rogresa w pierwszej kolejności do liderów opinii i wczesnej większości, to jest kluczowych grup odbiorców, którzy w decydującym stopniu warunkują powodzenie wprowadzania modelu do praktyki PS.

Plan działań upowszechniających

1) Kampania informacyjna – do końca II. kwartału 2013 r.

Kampania ta obejmuje podejmowanie działań, mających na celu wzbudzenie zainteresowania grupy docelowej Modelem, zaprezentowanie jego wstępnych założeń. Na kampanię informacyjną składa się:

- Publikacja artykułów w serwisie wielkopolskie.ngo.pl²³ (łącznie 9 artykułów);
- Wysyłka 2 informacji o pracach nad Modelem w Serwisie Informacyjnym Projektodawcy (ponad 1300 użytkowników i odbiorców z Wielkopolski).

2) Kampania perswazyjna – III., IV. kwartał 2013 r.

²³ serwis informacyjny wielkopolskich organizacji pozarządowych

Kampania ta obejmuje podejmowanie działań, mających na celu przekonanie do wykorzystania Modelu przez grupę docelową, wzbudzenie chęci jego zastosowania. Na kampanię perswazyjną składa się:

- Publikacja artykułów w serwisie wielkopolskie.ngo.pl (łącznie 8, nt. części składowych Modelu, przygotowywane przez ekspertki);
- Wysyłka informacji (min. 4) o założeniach Modelu w Serwisie Informacyjnym Projektodawcy (ponad 1300 użytkowników i odbiorców z Wielkopolski);
- Udział w Targach Przedsiębiorczości Społecznej poprzez: organizację stoiska podczas Targów (zachęcenie do zapoznania się z Modelem poprzez materiały informacyjne, konkursy organizowane przy stoisku, możliwość skonsultowania Modelu z ekspertkami, zakłada się, że stoisko odwiedzi min. 50 przedstawicieli grupy docelowej) oraz organizację warsztatu (ok. dwugodzinnego) prezentującego Model (kierowanych do 30 przedstawicieli odbiorców - rekrutacja, uwzględniająca równość szans; zaproszenia wysłane przez e-mail, informacje umieszczane w serwisie wielkopolskie.ngo.pl; dla uczestników zapewnione zostaną materiały).

3) Kampania edukacyjna – I., II. kwartał 2014 r.

Obejmuje podejmowanie przedsięwzięć, mających na celu wykorzystywanie przez przedstawicieli grupy docelowej Modelu. Na kampanię edukacyjną składają się:

- Seminaria (łącznie 2, po 2 dni każde, 6h/dzień) organizowane osobno dla 170 przedst. odbiorców i użytkowników (rekrutacja, uwzględniająca równość szans; zaproszenia, e-mail, 6 ogłoszeń w prasie), podczas których zostanie zaprezentowane praktyczne zastosowanie Modelu, uwzględniające dyskusję (empowerment), dla uczestników zapewnione zostaną materiały, poczęstunek i nocleg.
- Artykuły promocyjne (łącznie 10) w prasie i na specjalistycznych (dedykowanych grupie docelowej) portalach internetowych, przybliżające Model, opisujące dobre praktyki z jego wykorzystania.

Kampania edukacyjna będzie także prowadzona w ramach innych zadań projektowych, tj.:

- Promocja publikacji (w ramach etapu Opracowanie produktu finalnego).

VII. Strategia włączania do głównego nurtu polityki

Celem działań włączających jest mainstreaming modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym jako mechanizmu wspomagającego politykę, dotyczącą funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych, przechodzących procesy adaptacyjne i modernizacyjne.

Instrument	Do kogo adresowane	Uzasadnienie	Stosowane narzędzia (działania włączające)	Oczekiwane rezultaty
IV kwartał 2013 r. Interpretacja Prawna dot. możliwości włączania produktu finalnego do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym; MAINSTREAMNG WERTYKALNY	Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej; Rządowe Centrum Legislacyjne - Parlamentarna komisja ds. ustawy;	Instytucje te są odpowiedzialne za ostateczny kształt tworzonej ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym;	I kwartał 2014 r. Wysłanie Interpretacji Prawnej oraz wyników testowania w zakresie korzyści z włączenia Modelu do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym;	Uwzględnienie w pracach nad ustawą o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym mechanizmu wsparcia PS - Modelu zarządzania PS, w szczególności w zakresie pracy organów przedsiębiorstwa społecznego;
IV kwartał 2013 r. Interpretacja Prawna dot. możliwości włączania produktu finalnego do programów współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, w tym PS; Zestawienie wyników	Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego, Urzędy Miast i Gmin (Pełnomocnicy ds. organizacji pozarządowych), Wojewódzka, Powiatowe, Gminne Rady Działalności Pożytku Publicznego;	Departament Organizacyjny i Kadr Urzędu Marszałkowskiego WW oraz wyznaczone wydziały w Urzędach Miast, Gmin, są odpowiedzialne za współpracę z organizacjami pozarządowymi w zakresie realizacji zadań publicznych (np. dot. przedsiębiorczości społecznej), tworzenie	I. i II. kwartał 2014 r. Spotkanie koord. merytorycznej z dyrektorką Departamentu Organizacyjnego i Kadr, prezentacja Interpretacji Prawnej oraz wyników testowania, dyskusja nt. korzyści z zastosowania modelu i możliwości	Włączenie możliwości wsparcia organizacji pozarządowych, prowadzących działalność gospodarczą z wykorzystaniem wypracowanego Modelu do rocznych i wieloletnich Programów Współpracy Samorządu Województwa Wielkopolskiego, Urzędów Gmin i Miast z organizacjami

<p>testowania Modelu w zakresie korzyści z jego zastosowania w celu wzmocnienia przedsiębiorstw społecznych;</p> <p>MAINSTREAMNG WERTYKALNY, MAINSTREAMNG HORYZONTALNY</p>		<p>programów współpracy rocznych i wieloletnich; Rady Działalności Pożytku Publicznego inicjują tworzenie i zmiany dokumentów dotyczących wspierania i współpracy jednostek samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, w tym PS Ww. instytucje są ustawowo zobligowane do wspierania działań związanych z rozwojem lokalnym i rozwiązywaniem problemów społecznych wspólnoty, w tym rozwojem przedsiębiorczości społecznej;</p>	<p>włączenia w program współpracy;</p> <p>Spotkanie z Wielkopolską Radą Działalności Pożytku Publicznego, prezentacja Interpretacji Prawnej oraz wyników testowania, dyskusja nt. korzyści z zastosowania modelu i możliwości włączenia w programy współpracy;</p> <p>Wysyłka do Urzędów Miast i Gmin oraz funkcjonujących Powiatowych i Gminnych Rad Działalności Pożytku Publicznego w Wielkopolsce Interpretacji Prawnej oraz wyników testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu i możliwości włączenia w programy współpracy;</p>	<p>pozarządowymi i innymi podmiotami działającymi w sferze działalności pożytku publicznego;</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>IV kwartał 2013 r. Interpretacja Prawna dot. możliwości włączania produktu finalnego do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym,</p> <p>Zestawienie wyników testowania Modelu w zakresie korzyści z jego zastosowania w celu wzmocnienia przedsiębiorstw społecznych;</p> <p>MAINSTREAMNG WERTYKALNY</p>	<p>Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Poznaniu;</p>	<p>Instytucja odpowiada za budowanie Wielkopolskiego systemu Wsparcia Ekonomii Społecznej/Przedsiębiorczości Społecznej pn. Wielkopolskie Centrum Ekonomii Solidarności; Odpowiada za aktualizację Strategii Polityki Społecznej dla Województwa Wielkopolskiego;</p>	<p>I kwartał 2014 r. Spotkanie koord. merytorycznej z dyrektorką ROPS: prezentacja Interpretacji Prawnej dot. włączania mechanizmu do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym oraz wyników raportów testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu, dyskusja nt. możliwości włączenia Modelu do polityki samorządu województwa;</p>	<p>Włączenie możliwości wsparcia PS z zastosowaniem wypracowanego Modelu w opracowywanym Planie działań na rzecz wspierania rozwoju i upowszechniania Ekonomii Społecznej w Wielkopolsce, polityki funkcjonowania Wielkopolskiego Centrum Ekonomii Solidarności; Uwzględnienie Modelu w planach aktualizacji Strategii Polityki Społecznej dla Województwa Wielkopolskiego;</p>
<p>IV kwartał 2013 r. Zestawienie wybranych wyników testowanych rozwiązań w zakresie korzyści z zastosowania modelu we wzmocnieniu przedsiębiorstw społecznych;</p> <p>MAINSTREAMNG WERTYKALNY</p>	<p>Wojewódzki Urząd Pracy w Poznaniu; Podkomitet Monitorujący POKL w Wielkopolsce;</p>	<p>WUP - instytucja odpowiedzialna za zarządzanie funduszami strukturalnymi (EFS) na poziomie województwa; Podkomitet wprowadza i zatwierdza zmiany priorytetów funduszy strukturalnych, kryteria wyboru projektów, wspierających przedsiębiorstwa społeczne;</p>	<p>I kwartał 2014 r. Przesłanie członkom PKM wyników raportów testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu; Zaproszenie do udziału w seminarium; Spotkanie koord. merytorycznej prezentacja wyników</p>	<p>Uwzględnienie wypracowanego Modelu w pracach nad dokumentami programowymi polityki spójności w latach 2014-2020; Uwzględnienie wypracowanych rozwiązań w planowanych konkursach dotyczących przedsiębiorczości</p>

			raportów testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu oraz dyskusja nt. możliwości uwzględniania w ogłaszanych konkursach i obszarach wsparcia wypracowanego Modelu;	społecznej i ekonomii społecznej;
<p>IV kwartał 2013 r. Interpretacja Prawna dot. możliwości włączenia produktu finalnego do ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym;</p> <p>Zestawienie wybranych wyników testowania w zakresie korzyści z zastosowania Modelu;</p> <p>MAINSTREAMNG HORYZONTALNY MAINSTREAMNG WERTYKALNY</p>	Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka z siedzibą w Poznaniu;	Barbara Sadowska, wiceprzewodnicząca Zarządu Fundacji jest członkinią zespołu ds. rozwiązań systemowych w zakresie ekonomii społecznej. Zespół m.in. rekomenduje ustawę o Przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym Ministrowi Pracy i Polityki Społecznej; Fundacja jest realizatorem projektu systemowego dotyczącego ekonomii społecznej z PO KL 1.19, gdzie tworzony jest Zintegrowany System Wsparcia Ekonomii Społecznej oraz System akredytacji i standardów działania instytucji wsparcia ekonomii społecznej (IWES)	I kwartał 2014 r. Spotkanie koord. merytorycznej, prezentacja Interpretacji Prawnej oraz wyników testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu oraz możliwości włączenia do wypracowywanych polityk na lata 2014-2020 , dyskusja nt. możliwości włączenia w tworzonych dokumentach strategicznych wypracowanych rozwiązań;	Prezentacja, podczas prac zespołu nad projektem ustawy o przedsiębiorczości społecznej i przedsiębiorstwie społecznym, mechanizmu wsparcia PS, założeń opracowania modelu zarządzania PS, w szczególności uwzględnienie w zakresie pracy organów przedsiębiorstwa społecznego;
				Prezentacja modelu zarządzania PS podczas spotkań zespołu projektowego projektu POKL 1.19.;

		oba dokumenty na lata 2014-2020;		
IV kwartał 2013 r. Zestawienie wybranych wyników testowanych rozwiązań w zakresie korzyści z zastosowania modelu we wzmocnieniu przedsiębiorstw społecznych; MAINSTREAMNG HORYZONTALNY	6 Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej (Fundacja Pomocy Wzajemnej Barka, Fundacja im. Królowej Polski św. Jadwigi, Stowarzyszenie na Rzecz Spółdzielni Socjalnych, Stowarzyszenie "Nasze Jędrzejewo", Stowarzyszenie Instytut Zachodni, Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP);	Realizatorzy projektów w ramach 7.2.2 POKL, których celem jest wzmocnienie przedsiębiorczości społecznej i inne organizacje misyjnie wspierające PS. Organizacje te mogą włączyć w swój system wsparcia PS wypracowany Model;	I – II kwartał 2014 r. Przesłanie wyników raportów testowania w zakresie korzyści z zastosowania modelu; Spotkanie koord. merytorycznej z przedstawicielami OWES, prezentacja możliwości wdrożenia w system wsparcia; Zaproszenie do udziału w seminarium;	Włączenie do stosowanych przez OWES instrumentów wsparcia przedsiębiorstw społecznych wypracowanego Modelu.
IV kwartał 2013 r. Zestawienie wybranych wyników testowanych rozwiązań w zakresie korzyści z zastosowania Modelu we wzmocnieniu przedsiębiorstw społecznych; MAINSTREAMNG HORYZONTALNY	8 Ośrodków wsparcia NGO – Centrów Informacyjno-Doradczych (sieć powołana przez Projektodawcę, organizacje w Lesznie, Poznaniu, Czarnkowie, Pile, Kaliszu, Koninie, Pleszewie, Gostyniu); 77 infrastrukturalnych NGO działających na terenie Wielkopolski;	Działają na rzecz wsparcia organizacji pozarządowych, w tym prowadzących działalność gospodarczą; Pomagają rozwiązywać problemy związane z działalnością PS;	I – II kwartał 2014 r. Zaproszenie do udziału w seminarium; Przekazanie podsumowania testowania i opisu Modelu z zasadami wdrożenia; Prezentacja i dyskusja nt. Modelu podczas spotkania z 8 CID;	Włączenie Modelu w stosowane instrumenty wsparcia organizacji pozarządowych -standardy działania CID; Poszerzenie stosowanych instrumentów wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych poprzez zastosowanie wypracowanego Modelu.

VIII. Kamienie milowe II etapu projektu

L.p.	Kamienie milowe	Okres																																																			
1.	<p>Zebranie silnych stron oraz rekomendacji dot. zmian opracowanego produktu</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 spotkanie z użytkownikami i odbiorcami (09.2012 r.) - 35 raportów – wyniki konsultacji z odbiorcami (04.2013 r.) - 3 spotkania fokusowe z użytkownikami (12.2012 r.) - 1 raport, podsumowujący wyniki testowania, zebranie materiałów z testowania, 1 raport ewaluacji, min. 4 opinie doradców zewnętrznych dot. Submodeli, wytyczne i rekomendacje dot. opracowania produktu (06.2013 r.) 	<p>czerwiec 2012 rok – czerwiec 2013 rok</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="6">2012</th> <th colspan="6">2013</th> </tr> <tr> <th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	2012						2013						6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6																										
2012						2013																																															
6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6																																									
2.	<p>Opracowanie ostatecznej wersji produktu finalnego wraz z opisem</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 koncepcja opracowywania PF (06.2013) - opis produktu do publikacji (09.2013 r.) - min. 4 opinie doradców zewnętrznych dot. Submodeli (10.2013 r.) - złożenie produktu do walidacji (31.10.2013 r.) - wydruk 1500 publikacji w formie poradnika (01.2014 r.) 	<p>czerwiec 2013 rok - styczeń 2014 rok</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="7">2013</th> <th colspan="1">2014</th> </tr> <tr> <th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>1</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	2013							2014	6	7	8	9	10	11	12	1																																			
2013							2014																																														
6	7	8	9	10	11	12	1																																														
3.	<p>Poinformowanie o produkcie finalnym odbiorców (min. 100) i użytkowników (min. 280)</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 stoisko podczas targów ekonomii społecznej – (10.2013 r.) -2 dwudniowe seminaria upowszechniające (06.2014 r.) -10 artykułów upowszechniających (08.2014r) 	<p>wrzesień 2013 rok - sierpień 2014 rok</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">2013</th> <th colspan="4">2014</th> </tr> <tr> <th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th><th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	2013				2014				9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8																															
2013				2014																																																	
9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8																																										
4.	<p>Mainstreaming wertykalny i horyzontalny</p> <ul style="list-style-type: none"> -przygotowanie 2 interpretacji dot. włączenia Produktu Finalnego (01.2014r.) - wysyłka interpretacji prawnych do odbiorców mainstreamingu (min.200) (06.2014r.) - 6 spotkań bezpośrednich w ramach mainstreamingu (08.2014r.) 	<p>styczeń - sierpień 2014 rok</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="8">2014</th> </tr> <tr> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	2014								1	2	3	4	5	6	7	8																																			
2014																																																					
1	2	3	4	5	6	7	8																																														

IX. Analiza ryzyka

Po przeanalizowaniu prac w I etapie realizacji projektu oraz kamieni milowych, przedstawiamy tabelę, która analizuje możliwe ryzyka, występujące w projekcie oraz prezentuje sposoby ich ograniczenia.

Lp.	Potencjalne zagrożenia	Prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka (1-3)	Wpływ ryzyka na realizację projektu (1-3)	Najważniejsze zagrożenia	Sposób ograniczenia najważniejszych zagrożeń
1.	Małe dostosowanie narzędzia/ modelu do potrzeb PS	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> -włączanie odbiorców, użytkowników w proces tworzenia produktu finalnego, uwzględnianie opinii, sugestii (I. etap – 8 spotkań z odbiorcami; II. etap: testowanie modelu przez PS: przeprowadzenie spotkań (70os.), konsultacji (35PS) i focusów (30 os.) oraz wywiadów pogłębionych pozwoli na zdobycie informacji, czy model jest przydatny dla PS - bieżące spotkania zespołu ekspertek pracujących nad modelem - projektodawca posiada wstępne deklaracje PS zainteresowanych udziałem w testowaniu - wykorzystanie raportów, opisujących korzystanie z modelu przez PS - wprowadzanie zmian do modelu – na każdym etapie udoskonalanie zgodnie z wynikami testowania - korzystanie z doświadczeń brytyjskich Partnera Projektu, pomoc w dostosowaniu Modelu do potrzeb PS - korzystanie z doświadczenia Projektodawcy, który od 2000 roku wspiera PS (ok. 6000 os. skorzystało ze wsparcia m.in. szkolenia, doradztwo, konferencje). Prowadzone są badania nt. potrzeb i oczekiwań PS, znana jest specyfika i obszary, które wymagają wsparcia, - korzystanie z doświadczenia Partnera Fundacji NIWA Edukacji i Rozwoju, który od 3 lat prowadzi badania w obszarze PS, - zatrudnienie ekspertek, posiadających wieloletnie doświadczenie w pracy z PS - przeprowadzenie ewaluacji zewnętrznej produktu
2.	Niechęć PS do korzystania z modelu	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> - upowszechnianie uwzględnia kampanię informacyjną, perswazyjną, edukacyjną. Zaplanowano m.in. seminaria nt. praktycznego zastosowania modelu, udział w Targach Przedsiębiorczości Społecznej, emisję artykułów w prasie i Internecie - wskazywanie pozytywnych efektów korzystania z modelu, zebranych w trakcie testowania - intensyfikacja różnych kanałów komunikowania o modelu (wynikające z doświadczeń projektodawcy w pracy z PS od 2000 r.) - w tym np. informacje

					<p>w Internecie –portal wielkopolskie.ngo.pl, kontakt bezpośredni ekspertek z zainteresowanymi PS, współpraca z 8 Ośrodkami Wsparcia NGO, współpraca z OWES</p> <ul style="list-style-type: none"> - zachęcanie do korzystania z Modelu poprzez wskazywanie dobrych praktyk i przykładów z zagranicy, pokazanie jak odpowiednie zarządzanie może wpłynąć na efektywność podejmowanych działań - włączanie odbiorców, użytkowników w proces tworzenia produktu finalnego, uwzględnianie opinii, sugestii - projektodawca posiada bazę 275 PS, gdzie wysyłane będą informacje dotyczące modelu
3.	Zbyt duże skomplikowanie Modelu wpływające na małe zainteresowanie korzystaniem z niego	2	2	4	<ul style="list-style-type: none"> - położenie nacisku na przyjazny, intuicyjny i prosty układ modelu w konsultacji z PS - poszerzenie zakresu tworzonego produktu o wersję on-line. Większość PS korzysta z Internetu przy prowadzeniu działalności (Badania BINGO, 2012) wersja on-line zwiększy dostępność, funkcjonalność Modelu - testowanie modelu przez 35 PS - upowszechnianie Modelu - 3 etapy - kampania informacyjna, perswazyjna, edukacyjna - włączanie odbiorców, użytkowników na każdym etapie opracowywania produktu, - zatrudnienie ekspertek, posiadających wieloletnie doświadczenie w pracy z PS
4.	Brak zainteresowania włączaniem do polityk modelu zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, jako mechanizmu wspomagającego o politykę	2	3	6	<ul style="list-style-type: none"> -przygotowanie szczegółowego harmonogramu działań mainstreamingowych i wskazanie odbiorców mainstreamingu - korzystanie z doświadczeń brytyjskich w zakresie mainstreamingu, - wskazanie korzyści z zastosowania modelu w bezpośrednich spotkaniach z decydentami - zachęcanie decydentów, użytkowników do udziału w seminariach dot. prezentacji produktu, - opracowanie 2 Interpretacji Prawnych, dotyczących możliwości włączenia modelu do polityki, - wykorzystanie potencjału Projektodawcy m.in. uczestnictwo koord. merytorycznej w pracach zespołu ds. ekonomii społecznej przy OFOP²⁴, uczestnictwo ekspertki ds. budowania kompetencji zespołu w pracach zespołu, opracowującego System akredytacji i standardów działania instytucji wsparcia ekonomii społecznej (IWES) na lata 2014-2020; uczestnictwo w bieżących spotkaniach OWES, stała współpraca z Urzędem Marszałkowskim, ROPS. - wykorzystanie doświadczenia Projektodawcy w mainstreamingu, np. dot. ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

²⁴ OFOP – Ogólnopolska Federacja Organizacji Pozarządowych, 102 członków, do jej zadań należy m.in. prowadzenie prac na rzecz zmian legislacyjnych istotnych dla środowiska organizacji pozarządowych;

