



MANUAL BIZNESOWY PR3.3

PROGRAM SZKOLENIOWY DLA OSÓB
ZAGROŻONYCH WYKLUCZENIEM SPOŁECZNYM



SPIS TREŚCI

WSTĘP	3
PROJEKT DRAGGING	3
CELE PROJEKTU	3
PARTNERZY PROJEKTU.....	5
ZAŁOŻENIA MANUALA	6
METODOLOGIA.....	8
CELE PROCESU INKUBACJI.....	8
PROFILE UCZESTNIKÓW I ICH POTRZEBY	9
KWESTIONARIUSZ BADANIA POTRZEB	12
GRUPA DOCELOWA.....	13
WYNIKI	16
METODY SZKOLENIOWE.....	18
PODEJŚCIE DO SAMODZIELNEGO UCZENIA SIĘ	18
OCENA GOTOWOŚCI	19
OCENA UCZENIA SIĘ	19
MENTORING.....	20
BANK POMYSŁÓW.....	26
AKTYWNOŚCI BUDUJACE ZESPÓŁ.....	26
PROGRAM SZKOLENIA.....	31
ISTNIEJĄCE KURSY I PROGRAMY	31
KONCEPTUALIZACJA WYKLUCZENIA SPOŁECZNEGO	32
ROLA INKUBATORÓW SPOŁECZNYCH	33
PRZYKŁADY EUROPEJSKICH INKUBATORÓW SPOŁECZNYCH.....	35
WNIOSKI	56
MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO ZWINNYCH METODYK PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESOWYCH.....	59
CELE SZKOLENIA:	59
DESIGN THINKING.....	60
LEAN STARTUP	63
MODEL BIZNESOWY CANVAS	64
MODUŁ 2: STRATEGIA BIZNESOWA I PLAN MARKETINGOWY	67
CELE SZKOLENIA:	67
CZYM JEST STRATEGIA?	67
WALIDACJA HIPOTEZY	72

MARKETING	75
PLAN SPRZEDAŻOWY	78
KOMUNIKACJA.....	83
ZASOBY ONILNE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW	86
MODUŁ 3: ZARZĄDZANIE PERSONELEM	91
CELE SZKOLENIA:	91
ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI	91
5 GŁÓWNYCH RÓL ZASOBÓW LUDZKICH	92
NIEZBĘDNE UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE ZASOBÓW LUDZKICH	93
ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI.....	95
STRATEGIA HR	96
USTANOWIENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W FIRMIE.	96
MODUŁ 4: ZAMÓWIENIA PUBLICZNE.....	98
CELE SZKOLENIOWE:.....	98
ZAMÓWIENIA PUBLICZNE W UNII EUROPEJSKIEJ	98
TYPY PROCEDURY ZAMÓWIENIOWEJ.....	99
PROCEDURY ZAMÓWIENIOWE	100
MODUŁ 5: FINANSE	121
CELE SZKOLENIA:	121
ZNACZENIE PLANU FINANSOWEGO.....	121
FINANSE: KSIĘGOWOŚĆ, PLAN FINANSOWY, POZYSKIWANIE FUNDUSZY	122
PROGRAM MENTORINGOWY	125
COACHING: 10 TYGODNI I 5 CELÓW DO PRACY NAD SAMOŚWIADOMOŚCIĄ I ROZWOJEM OSOBISTYM	127
PROPOZYCJA PROGRAMU INKUBACJI	132
BIBLIOGRAFIA	133
ZAŁĄCZNIK I – MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO ZWINNYCH METODYK PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESOWYCH	135
ZAŁĄCZNIK II – MODUŁ 2: STRATEGIA BIZNESOWA I PLAN MARKETINGOWY	136
ZAŁĄCZNIK III – MODUŁ 3: ZARZĄDZANIE PERSONELEM	137
ZAŁĄCZNIK IV – MODUŁ 4: ZAMÓWIENIA PUBLICZNE	138
ZAŁĄCZNIK V – MODUŁ 5: FINANSE.....	139

WSTĘP

PROJEKT DRAGGING

W ostatnich dziesięcioleciach organizacje pozarządowe musiały stawić czoła różnym kryzysom: kryzysowi finansowemu z 2008 r. i kryzysowi COVID z lat 2020-2021. Wydarzenia te postawiły te organizacje w trudnej sytuacji pod względem zasobów finansowych. Większość ich dochodów pochodzi z funduszy publicznych, które z roku na rok maleją. Z drugiej strony, ich zyski pochodzące od prywatnych korporacji nie są pewnym źródłem dochodu. Dlatego też organizacje są zobowiązane do znalezienia nowych modeli generowania zysków, które mogłyby zapewnić trwałość ich usług. W tym zakresie wsparcie zapewnia projekt Dragging. Poza tym projekt ten pomaga zaoferować im nowe usługi swoim grupom docelowym. Na przykład mogą świadczyć usługi w zakresie przedsiębiorczości osobom zagrożonym wykluczeniem, z którymi współpracują. Rezultaty projektu DRAGGING zaspokoją wszystkie te potrzeby, tworząc kilka materiałów projektu, które można przekształcić w różne usługi i narzędzia dla grup docelowych. Jeśli chodzi o lokalną administrację publiczną, model zaproponowany przez DRAGGING pomoże im stworzyć lokalną synergię z lokalnymi dostawcami usług społecznych. Lokalne administracje publiczne bywają nieświadome możliwości i usług, jakie mogą zapewnić lokalne organizacje pozarządowe i organizacje trzeciego sektora. W związku z tym ogłaszają zaproszenia dla dostawców, które zwykle są wygrywane przez inne, nielocalne korporacje specjalizujące się w takich zaproszeniach.

Nasze podejście polega na zmniejszeniu luki między lokalną administracją a lokalnymi organizacjami społecznymi w celu wygenerowania banku możliwości biznesowych, do których organizacje te mogą aspirować. DRAGGING dostarcza narzędzia i metodykę, które to umożliwią.

CELE PROJEKTU

DRAGGING ma jasny cel, aby pomóc w następujących trzech wyzwaniach: dywersyfikacji źródeł dochodu dla organizacji pozarządowych, podmiotów ekonomii społecznej, wykorzystaniu nowych przepisów / możliwości zatrudniania publicznego i generowaniu możliwości zatrudnienia dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. odbywa się to poprzez szkolenie profesjonalistów w ramach procesu mentoringu, w którym zostaną im zapewnione szkolenia z różnych przedmiotów (strategia biznesowa, finanse, marketing itp.), podczas gdy prace konsultingowe nad idealnym modelem biznesowym są prowadzone w celu zaspokojenia wszystkich potrzeb

administracyjnych. Wszystko to ma posłużyć do tworzenia firm zatrudniających osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

W ramach projektu zaplanowano 2 rezultaty: **Platforma pomysłów biznesowych i Kurs szkoleniowy online**.

Platforma pomysłów ma pozytywny wpływ na sferę publiczną i prywatną: pozwoli firmom zidentyfikować i rozwinąć możliwości biznesowe, będące odpowiedzią na niedociągnięcia w ich sektorze. Pozwoli centrom mentorskim na posiadanie bazy danych potencjalnych pomysłów biznesowych, już przeanalizowanych i zatwierdzonych przez profesjonalistów z sektora, których elementy można włączyć do ich programów mentoringowych.

Cele tego rezultatu są następujące:

- Identyfikacja możliwości i nisz biznesowych, które mogą być realizowane przez organizacje pozarządowe, podmioty ekonomii społecznej (+ przedsiębiorcy zagrożeni wykluczeniem społecznym).
- Zidentyfikowanie usług, prac lub towarów, które mogą być nabywane przez administrację publiczną za pomocą procedur bezpośrednich i które są najłatwiejsze do wdrożenia.
- Stworzenie platformy jako zasobu cyfrowego, który pomoże zebrać wszystkie pomysły biznesowe zidentyfikowane podczas tego działania i udostępnić je.
- Zwiększenie współpracy między sektorem publicznym i prywatnym: Organizacje pozarządowe i ekonomii społecznej będą tworzyć mikroprzedsiębiorstwa dzięki pomysłom administracji publicznej, a administracja publiczna będzie otrzymywać usługi od lokalnych

Aby to osiągnąć, konsorcjum określiło kryteria wyboru, a następnie przeprowadziło warsztaty z lokalnymi interesariuszami w celu zebrania pomysłów biznesowych. W ten sposób interesariusze z każdego kraju partnerskiego mieli szansę przyczynić się do rozwoju platformy. Rozwój technologiczny rynku online pomoże rozpowszechnić wyniki wśród szerszego grona odbiorców.

Szkolenie online ma na celu zapewnienie podstawowych kompetencji i umiejętności w zakresie narzędzi cyfrowych oraz tematów związanych z przedsiębiorczością i zarządzaniem przedsiębiorstwem. Główną ideą jest zapewnienie wsparcia, które pomoże przedsiębiorcom w trudnej sytuacji zarządzać własnymi mikroprzedsiębiorstwami. Kurs zawiera moduły dotyczące zarządzania personelem oraz tworzenia korzystnych warunków ludzkich i zawodowych. Wszystkie materiały szkoleniowe zostaną przetestowane i zatwierdzone. Indywidualne podejście

i komplementarność z innymi istniejącymi metodologiami inkubacji sprawią, że rezultat ten będzie innowacyjnym i skutecznym narzędziem.

Cele tego rezultatu są następujące:

- Zapewnienie mentoringu dla organizacji pozarządowych i podmiotów ekonomii społecznej i osób zagrożonych wykluczeniem.
- Zapewnienie podstawowych kompetencji i umiejętności w zakresie narzędzi cyfrowych i tematów związanych z przedsiębiorczością i zarządzaniem przedsiębiorstwem.
- Wsparcie w zakładaniu i zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami.

Aby to osiągnąć, konsorcjum zorganizowało grupę fokusową z organizacjami pozarządowymi i podmiotami ekonomii społecznej, pracującymi z osobami w trudnej sytuacji, a kwestionariusze zostały rozprawdane w celu zidentyfikowania potrzeb szkoleniowych osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Został utworzony raport podsumowujący wyniki oraz analiza i raport na temat kursów szkoleniowych w zakresie przedsiębiorczości w Europie. Podręcznik biznesowy i treści szkoleniowe zostaną przetestowane i ocenione z nowymi przedsiębiorcami i mentorami wybranymi w projekcie. Stworzona zostanie platforma e-learningowa połączona z platformą biznesowym.

PARTNERZY PROJEKTU



Zespół Dragging to konsorcjum pięciu partnerów:

- **FI Group:** Globalna firma konsultingowa specjalizująca się w zarządzaniu finansowaniem B+R+I. Koncentruje się na projektowaniu i wdrażaniu działań mających na celu wzmocnienie rozwoju technologicznego i gospodarczego firm, w tym zachęt podatkowych na badania i rozwój oraz zarządzanie dotacjami publicznymi.

- **PCG Polska:** Integralna część Public Consulting Group, z bogatym doświadczeniem w sektorach takich jak edukacja, opieka zdrowotna i opieka społeczna. Prowadzi projekt dystrybucji grantów Generator Innowacji dla innowacji społecznych wspierających starzejące się społeczeństwa.
- **The Rural Hub:** Stowarzyszenie w Irlandii, założone w celu sprostania wyzwaniom gospodarczym na obszarach wiejskich. Specjalizuje się w rozwoju społeczności, integracji społecznej i wykorzystuje kreatywne podejście oraz zasoby mediów cyfrowych do promowania spójności społecznej.
- **Con Valores Association (ACV):** Organizacja non-profit wspierająca reintegrację zawodową i ekonomię społeczną. Pomaga przedsiębiorcom zagrożonym wykluczeniem i dąży do stworzenia odpornego modelu inkubacji małych firm.
- **RDA BSC SMEs:** regionalna agencja rozwoju w Bułgarii, aktywnie uczestnicząca w regionalnym rozwoju gospodarczym, polityce innowacji oraz różnych planach i strategiach.

ZAŁOŻENIA MANUALA

Podręcznik ma na celu rozwijanie umiejętności przedsiębiorczych, w tym wartości, przekonań i postaw, a także umiejętności społecznych, takich jak interpersonalne i komunikacyjne dla potencjalnych przedsiębiorców, zwłaszcza z obszaru ekonomii społecznej:

- Świadomość ryzyka i korzyści związanych z samozatrudnieniem i przedsiębiorczością,
- Doprecyzowanie swojego pomysłu na biznes,
- Zrozumienie kamieni milowych potrzebnych do założenia własnej firmy oraz tego, jak prowadzić dochodowy biznes (obejmujący finanse, zarządzanie zasobami ludzkimi, badania rynku) i generowanie odpowiedniej wiedzy biznesowej (w szczególności na temat prawodawstwa, podatków, źródeł finansowania).

Podręcznik zawiera koncepcje związane z budowaniem przedsiębiorstw społecznych, biorąc pod uwagę potrójny wpływ: ekonomiczny, ale także społeczny i środowiskowy. W szczególności podręcznik odnosi się do następujących grup, które są niedostatecznie reprezentowane na arenie przedsiębiorczości: młodzi ludzie, kobiety, osoby niepełnosprawne, seniorzy, migranci i uchodźcy.

Promowanie tworzenia przedsiębiorstw społecznych przez grupy niedostatecznie reprezentowane i znajdujące się w niekorzystnej sytuacji może dodatkowo pomóc w tworzeniu miejsc pracy i zwalczaniu wykluczenia społecznego i finansowego, jednocześnie stymulując wzrost gospodarczy w całej gospodarce, w szczególności na obszarach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Jednakże, podczas gdy przedsiębiorczość odgrywa ważną rolę w stymulowaniu innowacji i tworzeniu miejsc pracy, tylko stosunkowo niewielka część populacji jest zaangażowana w zakładanie firmy, a nie wszyscy ludzie mają takie same możliwości tworzenia i prowadzenia firmy, zwłaszcza w obszarze ekonomii społecznej.

Edukacja i szkolenia odgrywają ważną rolę w promowaniu integracji na rynku pracy i integracji społecznej grup, które są dyskryminowane, takich jak młodzi ludzie, kobiety, osoby niepełnosprawne, mniejszości etniczne i migranci.

Metodologia szkoleniowa przedstawiona w niniejszym podręczniku pomoże w tworzeniu przedsiębiorstw społecznych przez osoby zagrożone wykluczeniem społecznym. Zapewni nam bank pomysłów przydatnych do realizacji najbardziej opłacalnych ekonomicznie i społecznie projektów przedsiębiorczości.

Podręcznik został zaprojektowany tak, aby można go było przekazać podczas sesji szkoleniowych i zostanie uzupełniony umiejętnościami nabytymi podczas sesji indywidualnych oraz praktycznymi doświadczeniami, przekazanymi przez mentorów – profesjonalistów ze świata biznesu.

Podręcznik zawiera innowacyjny materiał szkoleniowy wspierający przedsiębiorców pochodzących z grup defaworyzowanych i o niskim poziomie wykształcenia. Bierzemy pod uwagę podwójną trudność: wzmocnienie pozycji osób zagrożonych wykluczeniem z niskim poziomem wykształcenia i zapewnienie im nieznanym im umiejętności przedsiębiorczych w celu stworzenia rentownego biznesu.

Podsumowując, podręcznik pomoże potencjalnym przedsiębiorcom rozwinąć i pogłębić nowe umiejętności, wiedzę i postawy, a także umiejętności społeczne, takie jak interpersonalne i komunikacyjne. Umiejętności te powinny przede wszystkim pomóc im uświadomić sobie ryzyko i korzyści płynące z samozatrudnienia i prowadzenie biznesu w ramach ekonomii społecznej, wyjaśnić swój pomysł na biznes, zrozumieć kamienie milowe potrzebne do założenia własnej firmy i pogłębić wiedzę, jak prowadzić dochodowy biznes.

METODOLOGIA

CELE PROCESU INKUBACJI

Programy edukacji przedsiębiorczej muszą zapewniać wiedzę i zrozumienie różnych aspektów wprowadzania pomysłu biznesowego w życie, takich jak cechy przedsiębiorczego sposobu myślenia, rozwój intencji przedsiębiorczych i wiedza techniczna, a także zachęcanie uczestników do wzmocnienia pozycji i samoświadomości.

Jednak, aby stać się odnoszącym sukcesy przedsiębiorcą biznesowym ze środowisk znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, warto skorzystać z możliwości jako oferuje program szkoleniowy **DRAGGING**. Program opiera się na intensywnym procesie inkubacji, w którym wybrani uczestnicy będą pracować w czasie rzeczywistym nad rozwojem swojego pomysłu na biznes i strategii podczas szkolenia. Sesje szkoleniowe zapewnią im wiedzę niezbędną do opracowania projektu, a następnie podejście KROK PO KROKU i zwinne metodologie (w tym myślenie projektowe, lean startup itp.). Podstawą procesu inkubacji jest wdrożenie zdobytej wiedzy w ich rzeczywistym biznesie.

Kluczowymi czynnikami sukcesu inicjatywy przedsiębiorczości prowadzonej przez przedsiębiorców nastawionych społecznie są:

- Osobisty plan na biznes i silna motywacja do jego wdrożenia.
- Świadomość własnych umiejętności i potencjału.
- Wiara we własne szanse i możliwości.
- Połączenie części teoretycznej + bardziej praktycznej części przygotowanej przez profesjonalistów i specjalistów w dziedzinie coachingu.
- Praca zespołowa, która pozwala osobom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji i bardziej wrażliwym dodawać sobie nawzajem odwagi, odzwierciedlać innych i konfrontować się, widząc, że niektóre obawy lub trudności są wspólne i możliwe do pokonania w dynamice grupy.

Aby osiągnąć sukces w projekcie biznesowym, planowanie jest kluczową kwestią i niezbędne jest, aby uczestnicy mieli wysoki stopień zaangażowania podczas szkolenia: wymagana jest konkretna praca nad indywidualnym mentoringiem, budowaniem planu w zależności od ich potrzeb, celów i ograniczeń. Ze szczególnym uwzględnieniem planowania osobistych celów i kolejnych kroków, osobisty plan działania jest ważnym narzędziem, które może POMÓC UCZESTNIKOM spełnić ich oczekiwania i autonomicznie zarządzać ich działalnością biznesową,

pomagając im myśleć w kategoriach celów, zarówno z osobistego, jak i zawodowego punktu widzenia.

Główne tematy, które zostaną opracowane w ramach tego programu szkoleniowego to:

- 1. ZWINNE METODYKI PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESOWYCH.**
- 2. STRATEGIA BIZNESOWA, I MARKETING.**
- 3. ZARZĄDZANIE PERSONELEM.**
- 4. ZAMÓWIENIA PUBLICZNE.**
- 5. FINANSE.**

Ponadto, podczas wspierania tworzenia przedsiębiorczości, umiejętności miękkie są uważane za kluczową kwestię ze względu na fakt, że te zdolności osobiste są KORZYSTNE podczas zarządzania własną firmą. Z tego powodu szczególna uwaga zostanie poświęcona ich rozwojowi. Bardziej niż na konkretnym module, uczestnicy będą je rozwijać poprzez pracę zespołową, mając możliwość udostępnienia SWOICH OSOBISTYCH umiejętności grupie. Poprzez formalne i nieformalne uczenie się, przedsiębiorcy mogą nabyć lub wzmocnić:

- Umiejętności komunikacyjne.
- Umiejętność mediacji.
- Rozwiązywanie problemów.
- Adaptacja.
- Elastyczność.

PROFILE UCZESTNIKÓW I ICH POTRZEBY

Ten program szkoleniowy jest skierowany do osób zagrożonych wykluczeniem, mieszkających na obszarach o niskim wskaźniku zatrudnienia lub wysokim popycie na rynku pracy i innych złożonych warunkach. Profile przedsiębiorców można opisać jako: niski poziom wykształcenia, wcześniejsze doświadczenia zawodowe, niski lub brak wiedzy i umiejętności już nabytych, mają szczególne implikacje w określaniu potrzeb szkoleniowych i konkretnego programu szkoleniowego w procesie inkubacji.

Niekorzystny status przedsiębiorców może odnosić się do ograniczonej wiedzy, umiejętności, doświadczenia zawodowego, dostępu do rynku pracy, słabego kapitału ludzkiego i społecznego oraz dyskryminacji ze względu na wiek, rasę i płeć. Program szkoleniowy musi uwzględniać te

aspekty. Kształcenie i szkolenie w zakresie przedsiębiorczości jest kluczem do rozwoju i poszerzania ich umiejętności i możliwości.

Jeśli chodzi o wybór uczestników inkubacji, należy ocenić następujące kryteria:

- Poziom wykształcenia.
- Poprzednie doświadczenia zawodowe.
- Wiedza i umiejętności już nabyte.
- Analiza względnie zmarginalizowanego sąsiedztwa.

Po drugie, fundamentalne znaczenie ma wysoki stopień zaangażowania uczestników podczas szkolenia. Wymagana jest konkretna praca nad indywidualnym mentoringiem w celu dopracowania własnej strategii rozwoju biznesu. Dlatego moderatorzy szkoleń i inkubacji zbudują z nimi konkretny plan w zależności od ich potrzeb, celów i ograniczeń. Ten osobisty plan działania jest niezbędnym narzędziem, które może pomóc uczestnikom w:

- Spełniać ich oczekiwania.
- Zarządzać autonomicznie ich działalnością biznesową.
- Pozwolić im myśleć w kategoriach celów, zarówno z osobistego, jak i zawodowego punktu widzenia.
- Zapewnić strategię równoważenia pracy i sfery osobistej.

Po trzecie, ważne jest, aby wziąć pod uwagę możliwe wyzwania psychologiczne, zdrowotne, związane z płcią, kontekstem życia, nie zapominając o tych związanych ze stabilnością ekonomiczną uczestników (tj. możliwością pozwolić sobie na codzienne jedzenie), które mogą wpływać na procesy inkubacji i uczenia się. Tego rodzaju wyzwań można się spodziewać, ale fundamentalne znaczenie ma znajomość strategii i wskazówek, jak sobie z nimi radzić. Zaleca się oferowanie możliwości pracy nad samoświadomością i wzmocnieniem pozycji z trenerami specjalnie przygotowanymi do prowadzenia tych procesów.

W celu sformułowania kompleksowego raportu na temat analizy potrzeb szkoleniowych osób zagrożonych wykluczeniem, zastosowaliśmy skrupulatną metodologię w celu zebrania odpowiednich danych i spostrzeżeń. Głównym celem było stworzenie specjalistycznego programu inkubacji dostosowanego do unikalnych wymagań grupy docelowej. Proces gromadzenia danych został przeprowadzony za pomocą kwestionariuszy CAWI, zapewniając dostępność i wygodę uczestnikom. Kwestionariusz składał się z kombinacji pytań ilościowych i jakościowych, zaprojektowanych w celu wydobycia cennych informacji w celu dostosowania

kursu. Metoda CAWI różni się od innych rodzajów metodologii, takich jak ankiety CATI i CAPI, ze względu na autonomię zapewnioną ankietarowi; jest to zazwyczaj mniej inwazyjny i bezosobowy proces. Ankieta została następnie rozpowszechniona za pośrednictwem różnych kanałów cyfrowych, takich jak zaproszenia e-mailowe i platformy mediów społecznościowych, docierając do różnych odbiorców. W miarę napływu odpowiedzi zbieraliśmy i porządkowaliśmy dane, minimalizując błędy i usprawniając proces analizy. Podsumowując, proces zbierania odpowiedzi na ankietę CAWI umożliwił płynne i skuteczne gromadzenie różnorodnych perspektyw. Wykorzystanie platform cyfrowych i solidnych praktyk zarządzania danymi zapewniło dokładność, dostępność i bezpieczeństwo podczas całego procesu administrowania ankietą i gromadzenia danych.

KWESTIONARIUSZ BADANIA POTRZEB

[Kwestionariusz](#) składa się z 14 pytań, choć na początku poprosimy o podanie imienia i nazwiska oraz kraju pochodzenia.

Pytanie 1 i 2: Doświadczenie zawodowe

Pytamy ich o ich doświadczenie zawodowe, abyśmy mogli w pewnym stopniu dostosować kurs do doświadczenia, które już posiadają i na tej podstawie pracować.

Pytanie 3 i 4: Jakie masz wykształcenie?

Ich poziom wykształcenia będzie dla nas bardzo pomocny podczas prowadzenia kursu. W ten sposób będziemy mogli dostosować się do posiadanej przez nich wiedzy i wiedzieć, od czego zacząć.

Pytanie 5: Jakie masz umiejętności?

Pomoże to dowiedzieć się, jakie umiejętności posiadają z doświadczenia zawodowego i edukacji; w ten sposób będziemy mogli dostosować kurs szkoleniowy.

Pytanie 6 i 7: Czy w ostatnich dwóch latach brałeś/ brałaś udział w jakimś w szkoleniu / kursie?

Pomocna będzie informacja, czy uczestniczyli oni w kursach w ostatnich latach, czy też przez kilka lat nie brali udziału w szkoleniach. Jeśli odpowiedź jest twierdząca, bardzo szybko wyjaśnią, co było przedmiotem kursu.

Pytanie 8: Z jakich powodów wziąłeś/wzięłaś udział w tych szkoleniach/kursach?

Aby poznać powody, dla których szukają nowych kursów, zapisują się na nie i chcą się szkolić.

Pytanie 9: Jeśli zaproponujemy kurs online, jak długi powinien on być?

Damy im możliwość wskazania, jaki czas uważają za odpowiedni w przybliżeniu.

Pytanie 10 i 11: Proszę zaznaczyć co najmniej dwa powody, które uniemożliwiają ci wzięcie udziału w kursach/szkoleniach.

Aby poinformować nas, jeśli mają trudności z zapisaniem się na szkolenie online.

Pytanie 12: Czy byłbyś/byłabyś zainteresowany/a wzięciem udziału w kursie z zakresu przedsiębiorczości?

To pomoże nam to dowiedzieć się, ile osób w przybliżeniu zapisze się na szkolenie/kurs.

Pytanie 13: Czego chciałbyś/chciałabyś nauczyć się na takim kursie?

Damy im kilka opcji dotyczących różnych tematów, których chcieliby się nauczyć podczas kursu przedsiębiorczości.

Pytanie 14: Co cię motywuje do zapisania się na kurs z przedsiębiorczości?

To pytanie pozwoli nam uzyskać wgląd w to, czy czują się zmotywowani do zapisania się na kurs szkoleniowy.

GRUPA DOCELOWA

BUŁGARIA

Analizując odpowiedzi na bułgarską ankietę, opracowaliśmy kompleksowy profil uczestników w oparciu o różne cechy demograficzne i zawodowe. Oto zestawienie kluczowych ustaleń:

Podział wiekowy:

- 6,6% respondentów należy do grupy wiekowej 20-30 lat.
- 46,7% uczestników jest w wieku 40-50 lat.
- 26,7% respondentów mieści się w przedziale wiekowym 50-60 lat.
- 20% uczestników ma ponad 60 lat.

Doświadczenie zawodowe:

Większość uczestników ma zróżnicowane doświadczenie zawodowe, przy czym 13 osób ma doświadczenie jako pracownicy, 2 jako osoby samozatrudnione, a 1 osoba ma doświadczenie zarówno jako pracownik, jak i menedżer. Doświadczenie zawodowe respondentów waha się od 8 do 65 lat, co pokazuje szeroki zakres doświadczenia zawodowego i wiedzy specjalistycznej.

Poziom edukacji:

Większość respondentów wykazuje wysoki poziom wykształcenia, reprezentując dobrze wykształconą i zróżnicowaną grupę. Wykształcenie obejmuje takie dyscypliny jak inżynieria i ekonomia, filologia, rachunkowość i ekonomia kontroli, inżynier-ekonomista, politechnika, informatyka, dziennikarstwo, fizyka, matematyka, ekonomia, biologia, gospodarka, administracja publiczna oraz zarządzanie działaniami medyczno-społecznymi i zdrowiem publicznym. Różnorodność wykształcenia podkreśla szerokie spektrum wiedzy specjalistycznej wśród uczestników badania.

HISZPANIA

Analizując odpowiedzi na hiszpańską ankietę, opracowaliśmy kompleksowy profil uczestników w oparciu o różne cechy demograficzne i zawodowe. Oto zestawienie kluczowych ustaleń:

Podział wiekowy:

- 30% odpowiadających uczestników jest w wieku 30-40 lat.
- 40% uczestników jest w wieku 40-50 lat.
- 20% odpowiadających uczestników jest w wieku 50-60 lat.
- 10% uczestników jest w wieku powyżej +60 lat.

Doświadczenie zawodowe:

Uczestnicy wnieśli do badania bogate doświadczenie zawodowe, przy czym 6 osób miało doświadczenie zawodowe wyłącznie jako pracownicy, a 4 poruszały się w podwójnej roli zarówno jako pracownicy, jak i samozatrudnieni. Co imponujące, trajektorie zawodowe obejmują od 20 do ponad 30 lat, podkreślając głębię i różnorodność środowisk zawodowych w badanej grupie. Warto zauważyć, że 40% respondentów odważyło się na przedsiębiorczość, podkreślając znaczącego ducha przedsiębiorczości w odpowiedziach uczestników.

Poziom edukacji:

Poziom wykształcenia uczestników jest wysoki - 40% posiada wykształcenie wyższe, 20% ukończyło szkolenie zawodowe, 30% posiada wykształcenie średnie, a 10% wykształcenie podstawowe. To zróżnicowane wykształcenie sugeruje dobrze przygotowaną i zdolną do adaptacji grupę, gotową stawić czoła wyzwaniom i możliwościom na swojej drodze zawodowej.

Wysoki poziom wykształcenia większości z nich pozycjonuje ich jako osoby wyposażone w solidne podstawy do ciągłego uczenia się i odnoszenia sukcesów w różnych dziedzinach.

POLSKA

Analizując informacje zwrotne z ankiety przeprowadzonej w Polsce, stworzyliśmy obszerny profil uczestników, biorąc pod uwagę szereg cech demograficznych i zawodowych. Poniższe zestawienie przedstawia najważniejsze wnioski płynące z tej analizy.

Podział wiekowy:

- 57,1% odpowiadających uczestników jest w wieku 31-40 lat
- 28,6% uczestników jest w wieku 41-50 lat
- 14,3% uczestników jest w wieku 51-60 lat

Doświadczenie zawodowe:

Doświadczenie zawodowe uczestników obejmuje 6 osób z doświadczeniem wyłącznie jako pracownicy i 1 osobę działającą jako samozatrudniony przedsiębiorca społeczny. Większość respondentów może pochwalić się doświadczeniem zawodowym wynoszącym od 10 do 30 lat, wykazując się bogatą wiedzą i długowiecznością w swoich dziedzinach.

Poziom edukacji:

Imponujące 80% uczestników posiada tytuł magistra, co podkreśla wysoki poziom wykształcenia w badanej grupie. Wszyscy respondenci ukończyli studia wyższe, z różnymi środowiskami akademickimi, w tym pedagogiką, marketingiem, historią, stosunkami międzynarodowymi, prawem i gerontologią. Ta różnorodność edukacyjna oznacza dobrze wykształconą i wszechstronną grupę, gotową wnieść cenne spostrzeżenia i wiedzę specjalistyczną.

Podsumowując, dane ankietowe przedstawiają obraz zróżnicowanej i doświadczonej grupy uczestników w różnych przedziałach wiekowych. Respondenci posiadają bogate doświadczenie zawodowe, z różnym stopniem doświadczenia zawodowego, od pracowników po przedsiębiorców. Różnorodność edukacyjna jest również obecna, pokazując, że większość uczestników posiada zaawansowane stopnie naukowe. Ta bogata różnorodność wieku, doświadczenia i wykształcenia pozwala nam zbierać opinie grupy o głębokiej wiedzy i różnorodnych perspektywach.

WYNIKI

Ankieta została przeprowadzona w Polsce, Bułgarii i Hiszpanii. W sumie odpowiedziały 32 osoby, 15 z Bułgarii, 10 z Hiszpanii i 7 z Polski.

W Polsce przeanalizowano wyniki, zgodnie z którymi powodem, dla którego uczestnicy przystępują do programu szkoleniowego, jest dążenie do osobistego wzrostu i rozwoju. Wybierając programy szkoleniowe, polscy uczestnicy preferują kursy, które są elastyczne i przyjazne dla użytkownika. Jeśli chodzi o czas trwania kursu, polscy uczestnicy preferowali kurs trwający 10-20 godzin, a najczęściej wybieranymi przedmiotami były zarządzanie biznesem, marketing, sprzedaż i umiejętności miękkie. W Bułgarii analizowane wyniki wskazują, że powodem, dla którego uczestnicy przystępują do programu szkoleniowego, jest dążenie do rozwoju osobistego.

Większość uczestników preferuje bardziej rozbudowany program szkoleniowy trwający ponad 30 godzin w formacie online, z wyjątkiem uczestników z Polski, którzy wolą kurs trwający 10 godzin, co pozwala im skutecznie zrównoważyć swoje dorosłe życie i inne obowiązki. Główne przeszkody w uczestnictwie w szkoleniach obejmują brak świadomości i ograniczenia czasowe. Niezbędne jest sprostanie tym wyzwaniom poprzez bardziej aktywną promocję kursów i zapewnienie elastycznych możliwości uczenia się online.

Podsumowując, wyniki badania podkreślają znaczenie rozwoju osobistego jako kluczowego czynnika motywującego osoby poszukujące szkoleń, jednocześnie podkreślając znaczenie oferowania różnorodnych opcji kursów w celu dostosowania do różnych preferencji i obowiązków. Ponadto zajęcie się wyzwaniami związanymi ze świadomością i czasem ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia szerszego dostępu do programów szkoleniowych w tych krajach.

Mając na uwadze powyższe, przedstawiamy ostateczną propozycję inkubacji, dostosowaną do zidentyfikowanych potrzeb i preferencji naszej zróżnicowanej puli uczestników. Uzyskane kompleksowe spostrzeżenia ukierunkowały sformułowanie solidnego planu, zgodnego z aspiracjami i wyzwaniem wyrażonymi w odpowiedziach. Propozycja inkubacji będzie realizowana online za pośrednictwem kompleksowej i przyjaznej dla użytkownika platformy, na której mentorzy będą pomagać podopiecznym. Wybrane tematy, oparte na dostarczonych informacjach zwrotnych, są podzielone na 5 modułów. Pierwszy moduł to Wprowadzenie do metodologii Agile: Uznając kluczową rolę i zainteresowanie metodologiami Agile, nasza propozycja obejmuje szczegółowe wprowadzenie do praktyk Agile. Ta sekcja ma na celu wyposażenie podopiecznych w narzędzia i zasady niezbędne do dynamicznego zarządzania projektami i zdolności adaptacyjnych w dzisiejszym szybko zmieniającym się środowisku biznesowym. Drugim modułem jest zarządzanie personelem: Uznając znaczenie skutecznego zarządzania personelem, nasza propozycja kładzie nacisk na strategię wspierania produktywności i zmotywowanej siły roboczej. Zagłębia się w takie tematy, jak budowanie zespołu, rozwój przywództwa i zatrzymywanie talentów, aby zapewnić sukces powstającym przedsięwzięciom. Trzeci moduł to strategia biznesowa i marketing: Ta kluczowa sekcja obejmuje kompleksowy plan handlowy, zapewniający wgląd w skuteczne strategie biznesowe. Ponadto analizuje strategie komunikacyjne, zapewniając przedsiębiorcom możliwość skutecznego wprowadzania na rynek swoich produktów i usług w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Czwarty moduł to Finanse: Rozumiejąc kluczową rolę zarządzania finansami, nasza propozycja obejmuje podstawy wiedzy finansowej, kładąc nacisk na budżetowanie i badanie różnych możliwości finansowania. Ta sekcja ma na celu wyposażenie podopiecznych w wiedzę finansową potrzebną do zrównoważonego rozwoju biznesu. Piąty i ostatni moduł to Zamówienia publiczne: Uznając znaczenie dostępu do możliwości zamówień publicznych w celu zabezpieczenia przyszłości własnego przedsięwzięcia, nasza propozycja zawiera specjalną sekcję poświęconą poruszaniu się po zawiłościach procesów zamówień publicznych. Wyposaża to przedsiębiorców w wiedzę i umiejętności wymagane do skutecznego angażowania się w kontrakty rządowe i możliwości zamówień publicznych.

METODY SZKOLENIOWE

Metody szkolenia i inkubacji muszą być dostosowane do poziomu wykształcenia i osobistych wymagań przedsiębiorców, łącząc różne metodologie:

- Formalne
- Nieformalne.
- E-learning.
- Mentoring koleżeński.
- Nauka przez działanie.
- Spotkania z odnoszącymi sukcesy przedsiębiorcami lub ekspertami.
- Wizyty studyjne.

Nieformalne metodologie szkoleniowe są generalnie bardziej angażujące i motywujące, ponieważ aspirujący przedsiębiorca może zobaczyć na żywo doświadczenia i sytuacje, które mogą odnosić się do jego własnego projektu, zamiast ograniczać się do studiów teoretycznych i dalej od konkretnych przypadków.

W tym sensie ważne jest, aby unikać sesji szkoleniowych zapewniających wysoki wymiar akademicki. Siatka trenerów składająca się z profesjonalistów i przedsiębiorców może być bardziej w stanie połączyć się z potrzebami uczestników i zapewnić środowisko uczenia się oparte na konkretnych doświadczeniach życiowych i biznesowych.

Koordynatorzy inkubatorów muszą jednak współpracować z trenerami podczas przygotowywania szkoleń. Wspólnie dokonają przeglądu sesji i w razie potrzeby dostosują treść i dynamikę, aby dopasować się do ogólnego programu i celów inkubacji.

PODEJŚCIE DO SAMODZIELNEGO UCZENIA SIĘ

Podkreślanie znaczenia samodzielnej nauki.

Te nieformalne działania mogą również oferować przestrzeń i wkład w kształtowanie nawyków samodzielnego uczenia się wśród uczniów. Aby lepiej zrozumieć procesy związane z tym trybem uczenia się, niniejsza wskazówka szkoleniowa przedstawia kluczowe elementy, które sprzyjają niezależnemu uczeniu się: gotowość do nauki, wyznaczanie celów uczenia się, angażowanie się w proces uczenia się i ocena wiedzy.

OCENA GOTOWOŚCI

Uczący się potrzebują różnych umiejętności i postaw wobec uczenia się: bycia autonomicznym, zorganizowanym, samodyscyplinowanym, zdolnym do skutecznej komunikacji i przyjmowania konstruktywnych informacji zwrotnych oraz angażowania się w samoocenę i autorefleksję. Działania powinny następnie ułatwiać korzystanie z narzędzi oceny umiejętności uczenia się, które pomagają uczniom mierzyć ich nawyki i potrzeby w zakresie uczenia się.

W oparciu o tę samoocenę uczniowie mogą zdefiniować cele edukacyjne związane z ich pomysłami biznesowymi. Te cele edukacyjne identyfikują główne potrzeby, priorytety i już nabyte umiejętności lub kompetencje. Pozwalają one uczniom zaprojektować własne ścieżki uczenia się przy wsparciu reszty grupy i/lub ich mentorów i trenerów.

Angażowanie i wzmacnianie pozycji

Uczący się muszą postrzegać siebie jako osoby uczące się, aby zrozumieć swoje potrzeby jako osób uczących się samodzielnie. Rozwinięte podejście do uczenia się obejmuje transformację, która jest kluczowa w tym procesie uczenia się. Podejście to polega na samodzielnym zrozumieniu pomysłów, zastosowaniu wiedzy w nowych sytuacjach i wykorzystaniu nowych przykładów do wyjaśnienia koncepcji, ucząc się więcej niż jest to wymagane do ukończenia jednostki. Uczący się muszą generować własne powiązania i być własnymi motywatorami.

OCENA UCZENIA SIĘ

Aby uczący się mogli odnieść sukces w samodzielnej nauce, muszą być w stanie zaangażować się w autorefleksję i samoocenę swoich celów edukacyjnych i postępów w jednostce nauki. Aby wesprzeć ten proces samooceny, powinni regularnie konsultować się z instruktorem doradzającym, szukać informacji zwrotnych i angażować się w refleksję nad swoimi osiągnięciami.

MENTORING

Celem Zakresu Mentoring jest wspieranie mentorów DRAGGING w dostarczaniu wysokiej jakości mentoringu przedsiębiorcom oraz zapewnienie im kompleksowego zestawu praktycznych materiałów dydaktycznych i skutecznych strategii.

W ramach projektu DRAGGING, Mentoring jest ukierunkowany na dostarczanie mentorom i podopiecznym cennych zasobów. Jego głównym celem jest zwiększenie możliwości mentorów DRAGGING w dostarczaniu najwyższej jakości mentoringu przedsiębiorcom. Osiąga się to poprzez oferowanie szeregu technik mentoringu, odpowiadanie na często zadawane pytania dotyczące mentoringu, przedstawianie praktycznych wskazówek dotyczących każdej sesji mentoringu, dostarczanie list najlepszych praktyk zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych oraz oferowanie narzędzi mentoringu, takich jak plany sesji i plany działania podopiecznych.

Odróżniając się od konwencjonalnych programów mentorskich, Mentoring w ramach projektu DRAGGING przedstawia kompleksowy zestaw narzędzi, obejmujący techniki mentorskie specyficzne dla programu DRAGGING, odpowiedzi na typowe pytania mentorskie, praktyczne porady dotyczące każdej sesji mentorskiej, wytyczne zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych oraz pomoce mentorskie, takie jak plany sesji i plany działania podopiecznych. Ponadto zawiera specyfikację mentora, wskazówki dotyczące sesji i szablon planu mentoringu.

Ramy Mentoringu projektu DRAGGING zostały skrupulatnie zaprojektowane, aby nie tylko pomagać mentorom DRAGGING w dostarczaniu najwyższej jakości mentoringu przedsiębiorcom, ale także pielęgnować i kultywować świeże koncepcje biznesowe mające na celu zajęcie się zidentyfikowanymi lukami rynkowymi uznanymi przez władze lokalne..

Techniki mentoringowe

1. **Rozpoczęcie relacji i ustalenie granic:** Technika ta służy do ustalenia celu programu mentoringu, wyjaśnienia procesu i treści, omówienia ról, zarządzania oczekiwaniami i ustalenia granic. Korzyści płynące z tej techniki obejmują zarządzanie oczekiwaniami, utrzymanie zaangażowania i zapewnienie struktury programu. Krok po kroku tej techniki jest następujący:
 - a. Skontaktuj się z podopiecznym i wyślij przegląd cyklu mentoringu.
 - b. Pierwsze spotkanie - wyjaśnij, czym jest mentoring i wyjaśnij proces mentoringu; liczbę spotkań, cel spotkań, rolę mentora, oczekiwania podopiecznego. Wyjaśnij, że program Dragging ma na celu wspieranie przedsiębiorców w przekształcaniu

nowych pomysłów w odnoszące sukcesy małe firmy, które wypełnią luki w ich okolicy.

- c. Pierwsze spotkanie - zbuduj relację, tj. przedstaw podstawowe informacje o sobie i uzyskaj podstawowe informacje o swoim podopiecznym. Nie przekraczaj granic zawodowych.
- d. Wyjaśnij rolę mentora, jakie wsparcie i pomoc możesz zaoferować oraz jak będzie zarządzana każda sesja.
- e. Zapytaj podopiecznego o jego zrozumienie programu, jego oczekiwania i omów swoje oczekiwania wobec niego w trakcie procesu.

2. **Wyznaczanie celów i prowadzenie podopiecznego:** Technika ta służy do odpowiedniego prowadzenia podopiecznych, aby pomóc im osiągnąć ich cele i poczynić postępy, które chcą osiągnąć. Korzyści płynące z tej techniki obejmują wspieranie osiągania celów podopiecznych, poszerzanie wiedzy i źródeł informacji przydatnych podopiecznym oraz wspieranie integracji kulturowej podopiecznych. Krok po kroku tej techniki jest następujący:

- a. Upewnienie się, że cele podopiecznego są jasno określone od początku procesu mentoringu.
- b. Ustalenie, co podopieczny już wie i rozumie oraz zidentyfikowanie wszelkich luk.
- c. Po zidentyfikowaniu luk, wspieranie podopiecznego w pogłębianiu wiedzy i zrozumieniu systemów i procesów.
- d. Zapewnienie referencji i/lub zasobów, które pomogą podopiecznemu.
- e. W stosownych przypadkach udzielanie porad i wskazówek dotyczących konkretnych kwestii związanych z podopiecznym.

3. **Skuteczne słuchanie:** Technika ta jest wykorzystywana do budowania skutecznych relacji z podopiecznymi, zapewnienia, że czas jest ukierunkowany na zaspokajanie potrzeb podopiecznych oraz umożliwienia mentorom udzielania ukierunkowanych porad i wsparcia. Korzyści płynące z tej techniki obejmują budowanie skutecznych relacji z podopiecznymi, zapewnienie, że czas jest skierowany na zaspokojenie potrzeb podopiecznych oraz umożliwienie mentorom udzielania ukierunkowanych porad i wsparcia. Krok po kroku tej techniki jest następujący:

- a. Rozwijaj aktywne słuchanie jako technikę od pierwszej sesji z podopiecznym.

- b. Słuchając swojego podopiecznego, notuj (mentalnie lub na papierze) wszelkie wzorce lub tematy, które uważasz za przydatne do zbadania.
 - c. Unikaj przerywania, nadmiernego współczucia lub opowiadania własnych historii.
 - d. Ćwicz sztukę bycia naprawdę obecnym - zapewnij niewerbalne zaangażowanie poprzez kiwanie głową, kontakt wzrokowy, gesty, pozycję siedzącą, całkowite skupienie się na podopiecznym i unikaj rozpraszających myśli!
 - e. Korzystaj z umiejętności podsumowywania i wyjaśniania, aby upewnić się, że "usłyszałeś" prawidłowo (patrz poniżej).
4. **Skuteczne zadawanie pytań:** Technika ta jest używana, aby pomóc podopiecznym w odkrywaniu obaw i myśli. Korzyści płynące z tej techniki obejmują pomoc podopiecznym w zrozumieniu emocji lub innych barier, gdy utkną w martwym punkcie, umożliwienie mentorom lepszego zrozumienia sytuacji lub wyzwań podopiecznego oraz zapewnienie bardziej wnikliwych wskazówek i wsparcia. Krok po kroku tej techniki jest następujący:
- a. Zadawaj pytania otwarte i zastanów się nad celem pytania.
 - b. Zadawaj pytania, które będą wyzwaniem dla myślenia twojego podopiecznego, ale bądź wrażliwy.
 - c. Zadawaj pytania, które umożliwią podopiecznemu wypracowanie rozwiązania.
 - d. Upewnij się, że masz wystarczająco dużo czasu i miejsca na zadawanie pytań swojemu podopiecznemu.
 - e. Przeglądaj swoje notatki z każdej sesji mentoringu i określ dalsze pytania na następną sesję.
5. **Skuteczna informacja zwrotna:** Technika ta jest stosowana w celu umożliwienia podopiecznym głębszego zrozumienia siebie i swoich myśli, usłyszenia własnych słów i zbadania obaw i emocji w obiektywny sposób, a także umożliwienia mentorowi uzyskania lepszego wglądu i zrozumienia. Korzyści płynące z tej techniki obejmują umożliwienie podopiecznym poczuć postępu poprzez ciągłą informację zwrotną. Krok po kroku tej techniki jest następujący:
- a. Kontynuacja wypowiedzi podopiecznego poprzez podsumowanie - np. "Myślę, że powiedziałeś xxxxx. Czy to prawda?".
 - b. Upewnij się, że używasz pytań wyjaśniających lub strategii, aby sprawdzić swoje własne zrozumienie tego, co mówi twój podopieczny - np.

- c. Poproś podopiecznego o ponowne podsumowanie - np. "Czy mógłbyś mi to jeszcze raz wyjaśnić ...".
 - d. Korzystaj z informacji zwrotnych, aby świętować sukcesy podopiecznego, ale także, w razie potrzeby, w delikatny sposób stawiać mu wyzwania.
 - e. Informacja zwrotna powinna być obiektywna, nieoceniająca i konstruktywna.
6. **Skuteczne kończenie sesji mentoringu:** Technika ta jest stosowana w celu popchnięcia podopiecznych do przodu i umożliwienia im postępów, zapewnienia jasności i motywacji do działania oraz umożliwienia poczucia satysfakcji i osiągnięć. Korzyści płynące z tej techniki obejmują posunięcie podopiecznych do przodu i umożliwienie im postępów, zapewnienie jasności i motywacji do działania oraz umożliwienie poczucia satysfakcji i osiągnięć. Krok po kroku tej techniki jest następujący:
- a. Pod koniec każdej sesji poproś swojego podopiecznego o podsumowanie tego, co zostało omówione, czego się nauczył i jak będzie postępował.
 - b. Wyjaśnij wszelkie działania dla podopiecznego/mentora i upewnij się, że zostały one odnotowane do przeglądu na następnej sesji.
 - c. Upewnij się, że twój podopieczny miał okazję zadać wszelkie pytania/wyjaśnić wszelkie wątpliwości.
 - d. Pomóż swojemu podopiecznemu, pytając go, jak i co zamierza zrobić przed następną sesją.
 - e. Pod koniec programu dokonaj przeglądu postępów i zaplanuj z podopiecznym, w jaki sposób zamierza on dalej dążyć do swoich celów.

Ze względu na rodzaj mentoringu i grupę docelową, do której skierowany jest program mentorski Dragging, istnieją pewne specyfikacje, które musi posiadać mentor. Specyfikacja obejmuje następujące kwalifikacje i doświadczenie wymagane od mentorów w programie mentoringu DRAGGING:

1. **Kompetencje emocjonalne:** Mentorzy powinni wykazywać wysoki poziom świadomości społecznej, rozumieć emocje własne i innych oraz skutecznie nimi zarządzać. Powinni pracować z pasją, uczciwością i być wysoce zmotywowani. Powinni również działać z odwagą, aby z szacunkiem rzucać wyzwanie innym, aby samemu zostać wyzwany.

2. **Umiejętności komunikacyjne:** Mentorzy powinni być w stanie dostosować swój styl komunikacji do sytuacji i podopiecznego. Powinni wykazywać się empatią wobec innych i posiadać rozwinięte umiejętności nawiązywania relacji i sieci kontaktów. Powinni również działać w celu budowania zaufania i inspirowania wizji, umożliwiając podopiecznemu poczucie postępu poprzez ciągłe informacje zwrotne.
3. **Odporność:** Mentorzy powinni być w stanie pokonywać przeszkody i wykazywać się siłą emocjonalną. Powinni być skoncentrowani na rozwiązaniach i pozytywnie nastawieni do przyszłych możliwości. Powinni także skutecznie pracować w obliczu niepewnych okoliczności.
4. **Zarządzanie czasem:** Mentorzy powinni rozumieć potrzebę ustalania priorytetów i wiedzieć, jak skutecznie ustalać priorytety zadań. Powinni być w stanie skutecznie delegować i wspierać innych. Powinni także być w stanie wykonywać wiele zadań jednocześnie i z łatwością dotrzymywać terminów.
5. **Podejmowanie decyzji:** Mentorzy powinni być w stanie analizować złożone sytuacje w celu podejmowania świadomych, uzasadnionych i racjonalnych decyzji. Powinni być w stanie systematycznie porządkować informacje w celu znalezienia najlepszych rozwiązań. Powinni również przyczyniać się do rozwiązywania problemów i ułatwiać podejmowanie decyzji innym, działając poza własną sferą wpływów.
6. **Umiejętności rozwoju osobistego:** Mentorzy powinni rozwijać się poprzez refleksję i informacje zwrotne oraz aktywnie poszukiwać możliwości uzupełnienia wszelkich luk w wiedzy i zachowaniu. Powinni aktywnie demonstrować uczenie się przez całe życie. Powinni także myśleć nieszablonowo i kwestionować status quo.
7. **Zaangażowanie:** Mentorzy powinni wykazywać się zrozumieniem potrzeb społeczności biznesowych. Powinni wykazywać się pasją i doświadczeniem w promowaniu i wspieraniu innych w osiąganiu ich potencjału. Powinni również uosabiać kulturę i wartości projektu DRAGGING, działając jako wzór do naśladowania dla przedsiębiorców.
8. **Doświadczenie jako lider w przedsiębiorczości:** Mentorzy powinni mieć doświadczenie w rozwijaniu i kierowaniu wizją i kierunkiem projektów lub organizacji. Powinni aktywnie angażować organizacje w swoich lokalnych obszarach, aby szukać rozwiązań dla obecnych luk / niedoborów. Powinni również doceniać i wykorzystywać możliwości wypełnienia luk biznesowych w okolicy.

Co robić, a czego nie robić w mentoringu

W ramach tych ram dostępne są praktyczne wskazówki zarówno dla mentorów, jak i podopiecznych. Oto kilka praktycznych wskazówek przedstawionych w ramach:

ROBIĆ

- Bądź przygotowany na wszystkie sesje.
- Efektywnie zarządzaj czasem.
- Bądź otwarty i nieoceniający.
- Słuchaj.
- Koncentruj się na rozwiązaniach.
- Bądź wspierający.
- Zapewnij wszelkie obiecane informacje lub zasoby.
- Zadawaj wnikliwe, otwarte pytania.
- Bądź empatyczny i zrozumiały dla presji i wyzwań swojego podopiecznego.
- Bądź elastyczny w rozwiązywaniu problemów.
- Jeśli dopasowanie nie jest właściwe, powiadom koordynatora programu.

NIE ROBIĆ

- Nadmiernie zadowalać podopiecznych, zgadzając się ze wszystkim, co mówią.
- Podawanie wielu osobistych anegdot.
- Dominuj w rozmowach.
- Bądź osądzący.
- Bądź zbyt emocjonalny.
- Bądź negatywny.
- Myśl, że masz wszystkie odpowiedzi / bądź "wiesz wszystko".
- Obiecuj za dużo i nie wywiązuj się z obietnic.
- Stań się zbyt zaznajomiony ze swoim podopiecznym.

BANK POMYSŁÓW

Przed uruchomieniem programu inkubacji koordynatorzy i wolontariusze **PRACOWALI RAZEM**, aby zidentyfikować i przeanalizować możliwości biznesowe w różnych analizowanych **SEKTORACH CHARAKTERYZUJĄCYCH** wybrane dziedziny. Pomysły te zostały przedstawione wraz z ogólnym opisem, pierwszą analizą rynku i praktycznymi poradami, które mają pomóc przedsiębiorcom w procesie rozwoju biznesu.

Ten bank pomysłów proponuje najpewniejsze opcje dla uczestników inkubacji, którzy chcą **PODJAĆ** swoją działalność. Ich modele rozwoju zostały już ocenione przez profesjonalistów i często opierają się na doświadczeniach, które zostały już z powodzeniem wdrożone. Możliwości te są prezentowane uczestnikom pierwszego dnia programu inkubacji. Mogą oni wybrać jeden z tych pomysłów biznesowych lub **PRACOWAĆ** nad własnym pomysłem.

W kolejnych tygodniach procesu inkubacji uczestnicy będą pracować nad rozwojem wybranego pomysłu biznesowego. Zastosują to, czego nauczyli się podczas sesji szkoleniowych do pomysłu, opracowując swój biznesplan przy wsparciu odpowiednich mentorów. Mentorzy i pracownicy inkubatorów mogą analizować kroki, które wykonują w tym procesie, aby stale aktualizować bank pomysłów (zarówno w przypadku sukcesu, jak i porażki). Uczący się skorzystają wówczas z ulepszonych **POMYSŁÓW** biznesowych, które mogą przejąć.

AKTYWNOŚCI BUDUJACE ZESPÓŁ

Podczas programu inkubacji studenci są podzieleni na grupy składające się z dwóch lub trzech osób. Każdy członek grupy pracuje nad tym samym pomysłem biznesowym niezależnie od tego, czy chce podjąć działalność indywidualnie, czy razem. Grupy te są tworzone podczas pierwszej sesji (sesji wprowadzającej), kiedy po raz pierwszy poznają się nawzajem i wybierają pomysł na biznes, który chcą przejąć.

Podczas programu inkubacji członkowie zespołu wspólnie realizują różne zadania związane z ich przedsiębiorczością. Pod koniec programu inkubacji zdecydują, czy chcą dalej rozwijać swój biznes razem, czy niezależnie.

Ponieważ grupy te są tworzone w zwięzłym i intensywnym czasie, kluczowe znaczenie ma pokazanie silnej strategii "dynamiki grupy". Działania te opierają się na zasadach edukacji pozaformalnej i tworzeniu bezpiecznej przestrzeni edukacyjnej, w której uczniowie mogą dorastać i rozwijać nowe umiejętności, kompetencje i pomysły.

Działania te sprzyjają budowaniu grupy i pracy zespołowej wśród uczestników oraz zapewniają poczucie odpowiedzialności za proces inkubacji. Ponadto podczas różnych sesji wdrażana jest dynamika grupy, aby ułatwić interakcję, tworzenie sieci kontaktów i wzajemne uczenie się.

Główne cele procesu:

- Przełamanie izolacji uczestników w sytuacji wykluczenia.
- Stworzenie bezpiecznej i wspierającej przestrzeni w inkubatorze.
- WYROBIE NAWYKÓW SAMODZIELNEGO UCZENIA SIĘ.
- Rozwijanie umiejętności miękkich (komunikacja, rozwiązywanie problemów, koncentracja, kreatywność, lojalność, przywództwo).
- Wspieranie tworzenia sieci kontaktów i pracy zespołowej między przyszłymi przedsiębiorcami.

DZIAŁANIA ZWIĄZANE Z BUDOWANIEM GRUPY

Działania te mają na celu ułatwienie uczestnictwa nowych członków w grupie i wspieranie dynamiki między nimi, ale także z zespołem wsparcia (personel inkubatora, trenerzy, mentorzy...). Działania te są bardzo istotne w pierwszym momencie szkolenia. Niemniej jednak, mogą one być również włączone do całego programu w celu wzmocnienia ducha grupy lub rozwiązania ewentualnych konfliktów między uczniami.

Przełamywacze lodów:

„Lodołamacze” typu „poznajmy się” (lub gry wprowadzające) pomagają ludziom lepiej się poznać - pomagają ludziom uczyć się i zapamiętywać imiona, a także dzielić się swoimi unikalnymi zainteresowaniami, doświadczeniami, wspomnieniami itp. Wyniki są często humorystyczne, interesujące lub fascynujące, ponieważ ludzie wyjaśniają te szczegóły o sobie.

Zanim się spostrzeżesz, lody zostaną przełamane, a wspólna płaszczyzna zostanie odkryta, gdy ludzie poczują się bliżej siebie! Spędzenie krótkiego czasu na graniu w tego rodzaju gry na wczesnym etapie może być warte inwestycji w większą produktywność i zaufanie.

Lęki i oczekiwania:

Aktywność związana z nadziejami i obawami to skuteczny sposób na ocenę nastawienia uczestników do projektu, warsztatu lub innego wspólnego zaangażowania. Działania te odnoszą się do indywidualnych oczekiwań związanych z projektem. Pozwala to uczniom zmierzyć się z ich konkretnymi potrzebami. Pozwala to "skapitalizować" oczekiwania i mieć jasny punkt wyjścia, którym można się podzielić z organizacjami goszczącymi, aby nadać ciągłość działaniom przygotowawczym i monitorującym za granicą, a także końcowym działaniom ewaluacyjnym.

Cele zawodowe i osobiste

Wyznaczanie celów osobistych i/lub zawodowych jest często pierwszym krokiem w kierunku ścieżek szkoleniowych. Jest to krytyczny moment na wyjaśnienie potrzeb, życzeń, zasobów osobistych i motywacji do ich osiągnięcia. Poprzez te działania uczniowie definiują te cele i dzielą się nimi z resztą grupy. W trakcie tego procesu korzystają z bezpośrednich informacji zwrotnych od innych uczestników i możliwych wkładów grupy. Mogą również zyskać przyszłych współpracowników, z którymi będą mogli dzielić się doświadczeniami podczas procesu uczenia się i doświadczenia biznesowego.

Dynamika budowania grupy.

Działania te mają na celu poprawę konstruktywnej wymiany między studentami, zwiększenie zbiorowej inteligencji i stworzenie wspierającego środowiska, które sprzyja wzajemnemu uczeniu się. Działania te mogą być wdrażane podczas całego procesu inkubacji albo dla całej grupy studentów podczas sesji szkoleniowych, albo w określonych zespołach.

Koncentrują się one na rozwijaniu umiejętności miękkich (komunikacja, rozwiązywanie problemów, koncentracja, kreatywność, lojalność i przywództwo) w całej grupie uczestników. Opierają się one głównie na grach, które przyczyniają się do tworzenia nieformalnego środowiska, w którym wymiana doświadczeń staje się bardziej osobista i często łatwiejsza. Przestrzenie te są również niezbędne do zwiększenia morale i motywacji.

Aktywności zespołowe

Działania te mają na celu poprawę wydajności w środowisku zespołowym. Koncentrują się one na poprawie współpracy między członkami zespołu w celu osiągnięcia celów, budowania efektywnych relacji roboczych, zmniejszania niejednoznaczności ról członków zespołu i znajdowania rozwiązań problemów zespołowych. Są one wykorzystywane do poprawy relacji społecznych i definiowania ról w zespołach oraz mogą ujawniać i rozwiązywać problemy interpersonalne. Z czasem działania te mają na celu poprawę wydajności w środowisku zespołowym.

Networking

Nawet jeśli nawiązywanie kontaktów może odbywać się organicznie podczas procesu inkubacji, organizowane są określone działania w celu wspierania interakcji. Działania takie jak "szybkie randki" lub sesje "pitch" mogą być organizowane między studentami i angażować profesjonalistów jako trenerów, mentorów, coachów lub wolontariuszy w organizacji. Te spotkania między profesjonalistami tworzą pierwszą społeczność biznesową dla przyszłej społeczności.

DYNAMIKA GRUPY ONLINE

Sytuacja pandemii COVID zwiększyła liczbę nowych praktyk online w celu dalszego rozwijania aktywności grupowej pomimo zasad dystansu społecznego. Nawet jeśli te nowe praktyki zmniejszają czynnik ludzki tych działań grupowych, technologie oferują praktyczne opcje, które pozwalają utrzymać proces inkubacji i kontakt między studentami i / lub mentorami.

Są również okazją do nauki i praktyki w czasie rzeczywistym w tym wirtualnym środowisku, które staje się coraz ważniejsze w biznesie. Studenci otrzymują jednak praktyczną możliwość przetestowania praktyk i narzędzi online, które mogą być wykorzystane na ich ścieżkach przedsiębiorczości.

Platforma do videokonferencji

Platformy te oferują wygodną opcję organizowania sesji szkoleniowych lub spotkań grupowych. Narzędzia takie jak współdzielenie ekranu czy pokoje konferencyjne ułatwiają naukę i działania grupowe oraz utrzymują wysoki poziom interaktywności wśród uczestników. Ćwicząc te narzędzia, uczący się rozwijają strategie korzystania z nich na poziomie osobistym i zawodowym. Mogą również zastosować w praktyce, przetestować i ocenić dynamikę grupy, która może być potrzebna w ich firmie, w zespole lub z klientami.

Narzędzia do współpracy

Narzędzia do współpracy oferują duży panel możliwości wspólnej organizacji pracy. Uczący się mogą rozwijać nowe praktyki, aby poprawić swoje umiejętności miękkie: komunikację na odległość, podejmowanie decyzji (daty, głosowania, strategie...), koordynację i monitorowanie procesów. Obecnie wydaje się, że możliwości technologiczne nie mają granic. Uczący się mogą więc najpierw zdefiniować swoje potrzeby w zakresie praktyk, a następnie wybrać najlepsze narzędzia, aby je spełnić.

PROGRAM SZKOLENIA

Przedstawienie programu nauczania i modułów objętych szkoleniem.

ISTNIEJĄCE KURSY I PROGRAMY

Inkubatory społeczne stały się potężnym narzędziem w walce z wykluczeniem społecznym, zapewniając wsparcie i zasoby osobom zagrożonym marginalizacją. Te innowacyjne organizacje odgrywają kluczową rolę we wspieraniu integracji społecznej i wzmacnianiu pozycji tych, którzy są najbardziej narażeni, oferując możliwości rozwoju osobistego i zawodowego, a ostatecznie tworząc możliwości poprawy ich ogólnego dobrobytu.

Wykluczenie społeczne to zarówno proces, jak i stan, który obejmuje szeroki wachlarz czynników, takich jak bariery ekonomiczne, społeczne, kulturowe i polityczne, które uniemożliwiają jednostkom lub grupom pełne uczestnictwo w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym oraz dochodzenie swoich praw. W ten sposób zrozumienie i zwalczanie wykluczenia społecznego może w znaczący sposób przyczynić się do długoterminowej redukcji ubóstwa poprzez skupienie się na pojęciach podatności i możliwości (Frota, 2007).

W odpowiedzi na to wyzwanie, inkubatory społeczne pojawiły się jako podejście zorientowane na rozwiązania w celu zapewnienia ukierunkowanego wsparcia i zasobów. Dlatego też inkubatory społeczne mają na celu zaradzenie tym barierom poprzez zapewnienie opiekuńczego i wspierającego środowiska dla osób zagrożonych wykluczeniem poprzez dostosowane programy, zasoby i mentoring. Wyposażając ich w niezbędne umiejętności, wiedzę i sieci, inkubatory społeczne dążą do przełamania barier, które przyczyniają się do wykluczenia społecznego i tworzenia bardziej integracyjnych społeczeństw dla wszystkich.

KONCEPTUALIZACJA WYKLUCZENIA SPOŁECZNEGO

Organizacja Narodów Zjednoczonych (2016: 18) definiuje wykluczenie społeczne jako "stan, w którym jednostki nie są w stanie w pełni uczestniczyć w życiu gospodarczym, społecznym, politycznym i kulturalnym, a także proces prowadzący do i podtrzymujący taki stan".

Według raportu Banku Światowego z 2022 r. autorstwa Cuesta, López-Nova i Niño-Zarazúa (2022: 3), którego ustalenia są również zakorzenione i oparte na bogatej literaturze naukowej, takiej jak Atkinson (1998), Sen (2000), Levitas (2006) oraz Hoff i Walsh (2018) – wykluczenie społeczne wynika z różnorodnych deprivacji, generalnie wynikających z trzech podstawowych wymiarów. Po pierwsze, jednostki mogą być wykluczone z powodu tożsamości, które odbiegają od ustalonych norm i zwyczajów, takich jak płeć, wiek, rasa, kasta, pochodzenie etniczne, religia lub przynależność polityczna. Po drugie, wykluczenie może wynikać z określonych okoliczności, takich jak przymusowe wysiedlenie z powodu konfliktu lub ubóstwa, lub wiktymizacja z powodu przemocy na tle płciowym, szczególnie w środowiskach, w których dominują dyskryminujące normy, prawa i instytucje. Po trzecie, osoby znajdujące się w niekorzystnej sytuacji społeczno-ekonomicznej doświadczają wykluczenia z powodu ograniczonego dostępu do rynków pracy, kredytów i ubezpieczeń lub ograniczeń w korzystaniu z praw politycznych, wynikających z niskiego poziomu wykształcenia, bezrobocia lub ubóstwa.

W kontekście europejskim wskazuje się, że od czasu traktatu amsterdamskiego w 1999 r. Unia Europejska włączyła wykluczenie społeczne do swoich ram polityki społecznej. Późniejsze inicjatywy, takie jak strategia lizbońska z 2000 r. na rzecz walki z ubóstwem, zalecenie z 2008 r. dotyczące włączenia osób wykluczonych z rynku pracy oraz plan działania w ramach Europejskiego filaru praw socjalnych z 2021 r., wszystkie traktują priorytetowo zmniejszenie ryzyka ubóstwa i wykluczenia społecznego (Komisja Europejska, 2021).

Chociaż konsensus w sprawie najbardziej krytycznych wymiarów wykluczenia społecznego dla globalnych analiz empirycznych pozostaje nieuchwytny, istnieje ogólne zrozumienie jego wielowymiarowego, dynamicznego charakteru i procesów relacyjnych, które powodują to zjawisko. Oprócz jego wielowarstwowych wymiarów, jest to także rzeczywistość, w której uczestniczą różne podmioty, w tym siły gospodarcze związane z globalizacją, państwa narodowe i ich instytucje oraz jednostki, których interakcje przynoszą rezultaty na różnych poziomach, od lokalnego do globalnego, od indywidualnego do strukturalnego.

Ponadto warto wspomnieć, że charakter wykluczenia społecznego jest tak dynamiczny i zmienny, jak pojawienie się kryzysów politycznych, katastrof, konfliktów, wstrząsów gospodarczych lub

przemian demograficznych, co może skutkować zwiększeniem ryzyka wykluczenia i dyskryminacji wśród niedostatecznie reprezentowanych grup (Komisja Europejska, 2021).

Ponadto musimy przyznać, że wykluczenie społeczne ma charakter długoterminowy i strukturalny. Dlatego też, w świetle złożoności i wieloaspektowego charakteru wykluczenia społecznego, zajęcie się tą kwestią wymaga innowacyjnych i pragmatycznych rozwiązań. Jednym z takich podejść, które zyskuje na popularności, jest rozwój inkubatorów społecznych, które mogą pomóc w operacjonalizacji strategii walki z wykluczeniem społecznym poprzez projekty oddolne.

W poniższej sekcji zagłębimy się w koncepcję inkubatorów społecznych i zbadamy, w jaki sposób mogą one służyć jako cenny instrument w zwalczaniu wykluczenia społecznego i wspieraniu bardziej integracyjnego społeczeństwa.

ROLA INKUBATORÓW SPOŁECZNYCH

Ponieważ przedsiębiorczość stała się kluczową siłą napędową rozwoju społecznego i gospodarczego, nastąpił gwałtowny wzrost działań wspierających przedsiębiorczość. W tym kontekście na czele tych wysiłków pojawiły się inkubatory, oferujące szeroki wachlarz usług, takich jak przestrzeń biurowa, kapitał, szkolenia i wsparcie, aby pomóc start-upom i zespołom przedsiębiorczym w ich dążeniu do przetrwania i rozwoju.

Hackett i Dilts (2004 cytowani w Sansone, Andreotti, Colombelli i Landoni, 2020: 122) zdefiniowali inkubatory jako "przedsiębiorstwa, które ułatwiają rozwój firm na wczesnym etapie poprzez zapewnienie przestrzeni biurowej, usług wspólnych i pomocy biznesowej".

Podczas gdy różne rodzaje inkubatorów zostały zbadane w literaturze (Mian et al., 2016 cytowane w Sansone, Andreotti, Colombelli i Landoni, 2020: 124), inkubatory społeczne pozostają stosunkowo słabo zbadane. Jako nowsza koncepcja, nadal brakuje jasnej definicji inkubatorów społecznych, a istniejące badania wskazują, że konieczne są dalsze badania, aby lepiej zrozumieć ten wyłaniający się temat.

Rudy Aernoudt (2004) jest jednym z pierwszych, którzy użyli terminu inkubator społeczny, stwierdzając, że świadczą one takie same usługi jak inne inkubatory, ale z odrębną misją. Opisuje ich cele jako:

"[...] Stymulowanie i wspieranie rozwoju, wzrostu i ciągłości firm zatrudniających osoby o niskich zdolnościach do zatrudnienia. Celem jest wypełnienie luki społecznej poprzez zwiększenie możliwości zatrudnienia dla osób o niskich zdolnościach do zatrudnienia, takich jak osoby niepełnosprawne, beneficjenci minimalnego dochodu gwarantowanego, pracownicy o niskich kwalifikacjach, długotrwale bezrobotni, imigranci, uchodźcy polityczni itp." (2004: 129).

Podobnie Casasnovas i Bruno (2013: 180) opisali inkubatory społeczne jako "programy wspierające proces skalowania organizacji, które przede wszystkim zajmują się wyzwaniami społecznymi poprzez innowacyjne i zorientowane na rynek rozwiązania".

Jednak Lundgren i Youcefi (2017: 9) argumentują, że termin inkubator społeczny Aernoudta powinien być zamiast tego oznaczony jako inkubator przedsiębiorczości społecznej, wskazując, że koncentruje się on na samym rozwoju biznesu. Istnieją jednak inkubatory, które przyjmują inne podejście do kwestii społecznych. Na przykład, niektóre inkubatory pomijają etap pośredni inkubacji przedsiębiorstw i zamiast tego pracują bezpośrednio z osobami doświadczającymi danej kwestii.

Autorzy ci używają określenia inkubatory indywidualne, aby opisać te, które koncentrują się na bezpośredniej inkubacji jednostek. Zachęcanie jednostek do działania w sposób przedsiębiorczy przynosi korzyści nie tylko inkubowanemu i społeczeństwu, ponieważ tworzenie środowiska przedsiębiorczości pobudza wzrost gospodarczy i rozwój, ale może również wyeliminować pustkę społeczną i instytucjonalną. Inkubatory społeczne pomagają zarówno mikroprzedsiębiorcom, jak i innym osobom, zaspokajając ich potrzeby, a tym samym zmniejszając luki edukacyjne, społeczne i gospodarcze.

Dlatego inkubatory społeczne rozumiemy jako organizacje lub programy zaprojektowane w celu wspierania i pielęgnowania rozwoju przedsiębiorstw społecznych, startupów i inicjatyw, które koncentrują się na rozwiązywaniu wyzwań społecznych, środowiskowych lub społecznych. Inkubatory te zapewniają zasoby, mentoring, szkolenia i możliwości nawiązywania kontaktów, aby pomóc przedsiębiorcom i innowatorom w rozwijaniu i skalowaniu ich projektów w celu wywierania pozytywnego wpływu społecznego.

Podsumowując, podczas gdy inkubatory były szeroko badane, inkubatory społeczne są stosunkowo nową koncepcją, która wymaga dalszych badań. Dzielą one podobieństwa z tradycyjnymi inkubatorami, ale koncentrują się w szczególności na wspieraniu organizacji podejmujących wyzwania społeczne i zatrudniających osoby o niskich zdolnościach do zatrudnienia. Wraz ze wzrostem przedsiębiorczości społecznej, inkubatory społeczne

prawdopodobnie staną się coraz ważniejsze we wspieraniu rozwoju przedsiębiorstw napędzanych społecznie.

PRZYKŁADY EUROPEJSKICH INKUBATORÓW SPOŁECZNYCH

Aby wybrać nasze studia przypadków, rozpoczęliśmy od kompleksowego wyszukiwania inkubatorów. Następnie zbadaliśmy początkową próbę, aby ustalić, czy spełniają one kryteria inkubatorów przedsiębiorczości społecznej w oparciu o podaną definicję. Z tej dopracowanej próby przeanalizowaliśmy ich podejścia do inkubacji, aby zidentyfikować najbardziej zróżnicowane metody. Na koniec zebraliśmy dane jakościowe z publicznie dostępnych źródeł dotyczące modeli biznesowych i praktyk piętnastu inkubatorów o ugruntowanej pozycji w biznesie społecznym i inkubatorów indywidualnych.

LUDZKA SIEĆ BEZPIECZEŃSTWA (WŁOCHY)

The Human Safety Net (THSN) to globalna inicjatywa uruchomiona przez Generali, wiodącą firmę ubezpieczeniową, mająca na celu wywarcie pozytywnego wpływu społecznego poprzez wzmocnienie pozycji społeczności znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Program koncentruje się na trzech głównych obszarach: wspieraniu rodzin, uwalnianiu potencjału przedsiębiorców uchodźców i pomaganiu dzieciom we wczesnym rozwoju.

- **Dla rodzin:** Celem tego programu jest wspieranie rodziców znajdujących się w trudnej sytuacji poprzez dostarczanie im narzędzi, wiedzy i zasobów niezbędnych do zapewnienia dzieciom opiekuńczego i wspierającego środowiska. Osiąga się to poprzez warsztaty rodzicielskie, wizyty domowe i wydarzenia społecznościowe, które koncentrują się na rozwoju wczesnego dzieciństwa, pozytywnych praktykach rodzicielskich i znaczeniu silnej więzi rodzic-dziecko. W 2021 r. THSN rozszerzyła swoją sieć centrów rodzinnych, docierając do ponad 5600 rodziców i dzieci w 22 krajach. Centra te zapewniają warsztaty rodzicielskie, wizyty domowe i wydarzenia społecznościowe skupiające się na rozwoju wczesnego dzieciństwa, pozytywnych praktykach rodzicielskich i znaczeniu silnej więzi rodzic-dziecko. Podczas pandemii COVID-19 program dostosował swoje podejście, oferując zasoby online i zdalne wsparcie, aby zapewnić ciągłą pomoc rodzinom w potrzebie.

- **Dla start-upów uchodźców:** Program ten koncentruje się na uwolnieniu potencjału przedsiębiorców-uchodźców poprzez zapewnienie im niezbędnego wsparcia w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. Human Safety Net oferuje dostosowane do potrzeb szkolenia biznesowe, mentoring, dostęp do sieci i możliwości finansowania dla uchodźców z innowacyjnymi pomysłami biznesowymi. Umożliwiając uchodźcom samowystarczalność, program ten ma na celu promowanie integracji społecznej i gospodarczej. Program przedsiębiorczości dla uchodźców Human Safety Net wspierał 1100 uchodźców w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej w 2021 roku. Oferując dostosowane szkolenia biznesowe, opiekę mentorską, dostęp do sieci i możliwości finansowania, program ma na celu promowanie integracji społecznej i gospodarczej. W odpowiedzi na pandemię THSN zapewnił dotacje nadzwyczajne na wsparcie firm uchodźców, oferując jednocześnie seminaria internetowe i zasoby online, aby pomóc przedsiębiorcom dostosować się do nowego krajobrazu gospodarczego.
- **Dla noworodków:** Inicjatywa ta ma na celu poprawę jakości życia noworodków na oddziałach intensywnej terapii noworodków (OIOM) poprzez oferowanie specjalistycznych szkoleń dla pracowników służby zdrowia i inwestowanie w zaawansowany sprzęt medyczny. Program ma na celu zmniejszenie śmiertelności noworodków i poprawę jakości życia wcześniaków i dzieci z grupy ryzyka, zapewniając jednocześnie wsparcie i wskazówki dla ich rodzin w tym krytycznym okresie. W 2021 r. THSN kontynuował wysiłki na rzecz poprawy życia noworodków na oddziałach intensywnej terapii noworodków (OIOM), zapewniając specjalistyczne szkolenia ponad 1000 pracownikom służby zdrowia i inwestując w zaawansowany sprzęt medyczny. Ich zaangażowanie w obniżanie wskaźników umieralności niemowląt i poprawę jakości życia wcześniaków i dzieci z grup ryzyka objęło 12 krajów i dotarło do ponad 6000 noworodków i ich rodzin.

Łącząc te trzy programy, The Human Safety Net ma na celu stworzenie sieci bezpieczeństwa dla osób i rodzin znajdujących się w trudnej sytuacji, umożliwiając im przezwyciężenie wyzwań, uwolnienie ich potencjału i ostatecznie zmianę ich życia na lepsze.

W 2021 r. THSN wprowadził THSN Community, platformę cyfrową mającą na celu wspieranie kontaktów i zaangażowania wśród beneficjentów, partnerów i sympatyków poprzez ułatwianie wymiany wiedzy, doświadczeń i najlepszych praktyk. Inicjatywa ta dodatkowo pokazuje

zaangażowanie THSN w nawiązywanie partnerstw i współpracy, ponieważ ściśle współpracuje z lokalnymi organizacjami, ekspertami i wolontariuszami, aby zoptymalizować wpływ swoich programów.

TERN (WIELKA BRYTANIA)

TERN (Sieć przedsiębiorczych uchodźców) to założona w 2016 r. organizacja, której celem jest wspieranie uchodźców w Wielkiej Brytanii w zakładaniu i rozwijaniu własnych firm. Pomysł zrodził się z przekonania, że pomimo pojawiającego się kryzysu przymusowej migracji, który miał miejsce w tym czasie (szczególnie w następstwie konfliktu syryjskiego), społeczeństwa europejskie nie były w stanie skutecznie włączyć populacji uchodźców do społeczeństwa i społeczności lokalnych.

Ich misją jest umożliwienie uchodźcom rozwoju dzięki sile ich pomysłów i przedsięwzięć biznesowych, wspieranie niezależności ekonomicznej, integracji i wkładu społeczności:

- **Rozproszona populacja uchodźców** (bez centralnego rejestru lub organizacji wspierających). Przedsiębiorcom-uchodźcom często brakuje sieci niezbędnych do promowania swoich marek, ponieważ mogą nie mieć przyjaciół i rodziny w Wielkiej Brytanii, którzy mogliby ich wspierać. TERN zajmuje się tą kwestią, łącząc ich z potencjalnymi klientami i uruchamiając internetowy rynek dla przedsiębiorców-uchodźców, aby mogli zaprezentować swoje produkty i usługi.
- **Brak lokalnej historii kredytowej (lub osobistej) uchodźców.** Brak kredytu i kapitału może utrudniać rozwój ich działalności. TERN pracuje nad przezwyciężeniem tego wyzwania i pomaga przedsiębiorcom-uchodźcom zabezpieczyć środki finansowe, których potrzebują, aby odnieść sukces.
- **Ich ograniczona znajomość nowej kultury i skomplikowanych systemów biurokratycznych.** Dostęp do wiedzy i dostosowanie wcześniejszych doświadczeń do rynku brytyjskiego może stanowić wyzwanie ze względu na izolację i nieznajomość lokalnych przepisów i preferencji klientów. TERN pomaga wypełnić tę lukę, zapewniając wskazówki dotyczące rejestracji firmy, weryfikacji pomysłów i konkurencyjności na rynku.

Ich 12-tygodniowy program (plus inny 12-tygodniowy coaching rozwoju) obejmuje trzy podstawowe elementy:

1. **Onboarding** – ten etap koncentruje się na pomaganiu uchodźcom w generowaniu pomysłów biznesowych, identyfikowaniu ich rynku docelowego i rozwijaniu ich unikalnych punktów sprzedaży.
2. **Inkubacja** – na tym etapie TERN pomaga uchodźcom w testowaniu ich koncepcji biznesowych, mentoringu, dopracowywaniu pomysłów i weryfikowaniu ich produktów lub usług z potencjalnymi klientami.
3. **Przyspieszenie wzrostu** – TERN wspiera uchodźców na ostatnim etapie uruchamiania działalności gospodarczej, w tym w rejestracji firmy, uzyskiwaniu dostępu do finansowania i opracowywaniu strategii marketingowych.

Wspierając silną sieć przedsiębiorców i partnerów uchodźców, TERN promuje pozytywną zmianę narracji otaczającej uchodźców i zachęca do bardziej integracyjnego, zróżnicowanego i innowacyjnego ekosystemu biznesowego.

Ponadto TERN dąży do zmiany błędnych przekonań na temat uchodźców, podkreślając ich potencjał przedsiębiorczości i zmieniając narrację z trudnej sytuacji na źródło utrzymania. Organizacja podkreśla, że uchodźcy posiadają cenne umiejętności i doświadczenie, które, jeśli są wspierane, mogą pomóc im w tworzeniu firm i miejsc pracy w ich nowych społecznościach.

Jednym ze skutecznych sposobów na zmianę narracji jest pokazywanie historii sukcesu uchodźców, którzy założyli firmy w lokalnych społecznościach, zamiast skupiać się na głośnych przykładach, takich jak Steve Jobs czy Michael Marks. Internetowy rynek TERN, który oferuje firmy prowadzone przez uchodźców, pozwala ludziom bezpośrednio wspierać tych przedsiębiorców, sprzyjając bardziej pozytywnemu postrzeganiu uchodźców.

Łącząc doświadczenia uchodźców z lokalną przedsiębiorczością, TERN ma na celu stworzenie bardziej integracyjnego środowiska i zmianę sposobu, w jaki ludzie postrzegają uchodźców. Zachęcanie ludzi do wspierania i kupowania od firm należących do uchodźców może ostatecznie zmienić opinię publiczną i promować bardziej integracyjne i rozumiejące społeczeństwo.

PROJEKT LIAISE (UNIA EUROPEJSKA)

LIAISE (Łączenie podmiotów inkubujących na rzecz przedsiębiorczości integracyjnej i społecznej) to projekt finansowany przez Unię Europejską w ramach programu Zatrudnienie i Innowacje Społeczne. Jego głównym celem jest wspieranie przedsiębiorczości społecznej w całej Europie. LIAISE koncentruje się na wzmacnianiu i mobilizowaniu organizacji wspierających biznes (BSO) do oferowania skutecznego wsparcia przedsiębiorstwom społecznym i potencjalnym przedsiębiorcom z niedostatecznie reprezentowanych społeczności, pomagając im w zabezpieczaniu zasobów finansowych i rozwijaniu ich działalności.

Projekt ten jest wspólnym wysiłkiem The European Business and Innovation Centre Network (EBN), Impact Hub (IHUB) i European Venture Philanthropy Association (EVPA) – trzech wiodących organizacji i sieci, które połączyły siły, aby napędzać zmiany systemowe poprzez doskonalenie umiejętności, metod i podejść BSO w zakresie pomocy przedsiębiorcom i aspirującym przedsiębiorcom z różnych środowisk społecznych.

Każdy z partnerów projektu podziela tę samą wizję i wartości, wnosząc jednocześnie uzupełniającą się wiedzę specjalistyczną i unikalne doświadczenia, które są niezbędne dla powodzenia projektu. Dodatkowo, Caritas Europa wnosi cenne praktyczne doświadczenie w pracy z grupami narażonymi na wykluczenie, dodatkowo wzbogacając projekt.

Program LIAISE opiera się na dwóch kluczowych elementach: programie budowania potencjału dla organizacji wspierających biznes (BSO) oraz zmianie paradygmatu kulturowego. Program uznaje, że czysta nauka i wymiana wiedzy nie wystarczą, aby wywrzeć realny wpływ na branżę inkubacji, ponieważ inkubatory i BSO działają w ramach większych ekosystemów regionalnych, krajowych i europejskich.

Projekt ma na celu promowanie przedsiębiorczości i samozatrudnienia jako sposobu na tworzenie możliwości zatrudnienia, poprawę rozwoju umiejętności i umożliwienie bezrobotnym i słabszym osobom pełnego uczestnictwa w społeczeństwie i gospodarce.

We współpracy z trzema sieciami, LIAISE pracuje nad zmianą paradygmatu w branży, zapewniając, że usługi inkubacji są zintegrowane z bardziej integracyjnym i ukierunkowanym na wpływ ekosystemem, aby rozszerzyć ich zasięg na przedsiębiorczość integracyjną i społeczną. Projekt ma na celu pomoc niedostatecznie reprezentowanym grupom w dostępie do zasobów finansowych oraz zwiększenie przetrwania i rozwoju ich firm.

BETTER INCUBATOR (UNIA EUROPEJSKA)

Better Incubation to inicjatywa finansowana przez Komisję Europejską, prowadzona w ramach projektu LIAISE. Zgodnie z wizją projektu, inicjatywa ta ma na celu wprowadzenie zmian systemowych poprzez zbliżenie usług inkubacji i wsparcia biznesowego do społeczeństwa.

Better Incubation dąży do rozwoju przedsiębiorczości jako istotnego rozwiązania problemów społecznych, ekologicznych i gospodarczych w Europie. Jej celem jest zapewnienie inkluzywnych możliwości samozatrudnienia i tworzenia miejsc pracy dla niedostatecznie reprezentowanych grup, umożliwiając im pełne uczestnictwo w społeczeństwie i gospodarce.

Better Incubation oferuje szereg możliwości budowania potencjału i nawiązywania kontaktów, które są zorganizowane według 4 kluczowych filarów w ramach projektu LIAISE:

1. **Budowanie potencjału:** Zapewnienie organizacjom społeczeństwa obywatelskiego wiedzy i narzędzi do pilotowania programów inkubacji dla przedsiębiorców społecznych i integracyjnych poprzez opracowanie 5 tematycznych wspólnot praktyków (CoP) i dostarczenie organizacjom społeczeństwa obywatelskiego internetowego programu budowania potencjału.
2. **Zmiana paradygmatu kulturowego:** Projekt ma na celu zaangażowanie różnych interesariuszy w rozwój bardziej inkluzywnego i skoncentrowanego na wpływie ekosystemu. Partnerzy zapewnią, że wyniki projektu zostaną wdrożone i zatwierdzone przez krajowych i europejskich uczestników ekosystemu.
3. **Ramy oceny wpływu dla programów inkubacji:** Projekt ma na celu opracowanie, prototypowanie i wdrożenie wspólnych ram oceny w celu oceny i pomiaru wpływu programów inkubacji prowadzonych przez członków uczestniczących w projekcie.
4. **Mobilizacja interesariuszy i sojusze:** Zapewnienie spójnej komunikacji i szerokiego rozpowszechniania wyników projektu w trzech sieciach. Ponadto projekt ma na celu wspieranie długoterminowego partnerstwa między kluczowymi interesariuszami w dziedzinie wsparcia przedsiębiorczości społecznej i integracyjnej, w celu ciągłego doskonalenia praktyk i pomocy świadczonej przez inkubatory głównego nurtu i inne organizacje społeczeństwa obywatelskiego.

PULSE (FRANCJA)

PULSE to stowarzyszenie utworzone w 2006 roku, którego misją jest wspieranie i promowanie przedsiębiorczości jako dźwigni zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Założone z przekonaniem, że każdy może stać się aktorem zmian, PULSE promuje, w 18 krajach, w których działa, dostępność przedsiębiorczości i jej finansowania poprzez działania uświadamiające i programy wsparcia.

PULSE prowadzi kilka inkubatorów w Afryce i Europie, w tym Lab'ess (Tunezja), Oribi (RPA), Jógjêf (Senegal) i PULSE Montreuil (Francja). Każdego roku ponad 500 liderów projektów otrzymuje wsparcie w uruchamianiu i rozwijaniu swojej działalności.

PULSE Montreuil aktywnie angażuje się we wspieranie różnych inicjatyw przedsiębiorczych, które koncentrują się na różnych tematach społecznych i środowiskowych. Niektóre z tych obszarów obejmują:

- **Przedsiębiorczość uchodźców:** Pulse Group wspiera przedsiębiorców, którzy są uchodźcami, pomagając im rozwijać działalność i integrować się z gospodarką krajów przyjmujących. Wsparcie to może wspierać niezależność ekonomiczną, integrację społeczną i tworzyć możliwości zatrudnienia zarówno dla przedsiębiorców, jak i ich społeczności. Ich program #tempo ma na celu udostępnienie przedsiębiorczości uchodźcom we Francji. Poprzez tworzenie ekosystemów i wdrażanie wyspecjalizowanych ścieżek wsparcia w różnych regionach, #tempo ma na celu ułatwienie rozwoju przedsiębiorczych pomysłów i projektów prowadzonych przez uchodźców, zapewniając im niezbędne narzędzia i połączenia, aby wcielić ich pomysły w życie. Celem programu jest umożliwienie 40 aspirującym przedsiębiorcom-uchodźcom ugruntowania ich pomysłów i zapewnienie 25 z nich wsparcia w uruchomieniu ich firm.
- **Przedsiębiorczość kobiet:** Pulse Group promuje firmy prowadzone przez kobiety, oferując dostosowane wsparcie i zasoby dla kobiet-przedsiębiorców, dążąc do zniwelowania różnic między płciami w przedsiębiorczości i wzmocnienia pozycji kobiet w celu osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Działając zarówno w Marsylii, jak i w Île-de-France, we współpracy z lokalnymi partnerami, #EllesEnsemble ma na celu wspieranie kobiet, które są oddalone od przedsiębiorczości, zwłaszcza młodszego pokolenia lub tych zamieszkałych w dzielnicach priorytetowych (QPV). Poprzez ten program PULSE dąży do ułatwienia powstawania projektów mających wpływ społeczny i środowiskowy, prowadzonych przez kobiety.

- **Przedsiębiorczość +45:** Uznając potencjał i doświadczenie starszych przedsiębiorców, Pulse Group wspiera osoby w wieku 45 lat i starsze w uruchamianiu lub rozwijaniu ich firm, wykorzystywaniu ich umiejętności i unikalnych perspektyw. Ich inicjatywa, #NouveauCap, to program wsparcia przeznaczony dla osób powyżej 45. roku życia, które chcą nadać nowy sens swojej karierze, badając możliwości oferowane przez przedsiębiorczość wpływu. Program oferuje bezpłatne sesje inspiracyjne, szkolenia, indywidualne doradztwo i rozwój osobisty. Ma on na celu pomóc uczestnikom przejść od pomysłu do działania, nadając ich karierze nowy kierunek.
- **Gospodarka o obiegu zamkniętym:** Pulse Group zachęca do projektów, które koncentrują się na gospodarce o obiegu zamkniętym, promując efektywne gospodarowanie zasobami, redukcję odpadów i zrównoważone praktyki. Wspierając firmy w tym obszarze, przyczyniają się one do bardziej przyjaznej dla środowiska i ekonomicznie opłacalnej przyszłości. #LaSaisonCirculaire to 6-miesięczny program inkubacyjny skierowany do liderów projektów w gospodarce o obiegu zamkniętym. Celem jest przyspieszenie transformacji ekologicznej i gospodarczej poprzez promowanie identyfikacji i rozwoju projektów, które koncentrują się na filarach gospodarki o obiegu zamkniętym. Program ten oferuje program inkubacji dla swoich zwycięzców, łącząc doświadczenie PULSE w zakresie gospodarki społecznej i solidarnej (SSE) z wiedzą SUEZ (firmy użyteczności publicznej, która działa głównie w sektorach gospodarki wodnej i gospodarki odpadami) na temat procesów gospodarki o obiegu zamkniętym. PULSE i SUEZ zaprojektowały ten program tak, aby miał wpływ na region Île-de-France, w szczególności na obszar Seine-Saint-Denis.
- **Projekty solidarnościowe:** #LaSaisonSolidaire to 6-miesięczny program inkubacji dla liderów projektów odpowiadających na jedno lub więcej zagadnień związanych z solidarnością (promowanie zatrudnienia i integracji, budowanie bardziej integracyjnego społeczeństwa, wzmacnianie więzi społecznych i zaangażowania obywatelskiego). Głównym celem #LaSaisonSolidaire jest zapewnienie uczestniczącym przedsiębiorcom optymalnych warunków do uruchomienia i przyspieszenia ich projektów wpływu. Osiąga się to poprzez połączenie coachingu, szkoleń, mentoringu, sesji inspiracji i możliwości rozwoju osobistego. Program ma znaczący wpływ na region Île-de-France, ze szczególnym uwzględnieniem terytoriów Seine-Saint-Denis.

RISE (ZACHODNIE BAŁKANY)

Projekt RISE (Regionalny Inkubator Przedsiębiorców Społecznych) koncentruje się na wspieraniu przedsiębiorczości społecznej na Bałkanach Zachodnich. Projekt uwzględnia wyjątkowe potrzeby regionu, a także jego kontekst historyczny i polityczny, w celu wspierania pojednania.

RISE jest finansowany przez Francuską Agencję Rozwoju (AFD), Unię Europejską i Regionalne Biuro Współpracy Młodzieży na Bałkanach (RYCO). Konsorcjum koordynujące obejmuje RYCO, Francusko-Niemiecką Współpracę Młodzieży (OFAJ), Sieć Młodzieży Europy Południowo-Wschodniej (SEEYN) i PULSE (Groupe SOS).

Lokalna realizacja projektu RISE jest prowadzona przez inkubatory społeczne w regionie, takie jak ARNO (Macedonia Północna), Nesto Vise (Bośnia i Hercegowina), Yunus Social Business Balkans (Albania), Smart Kolektiv (Serbia), IEC Technopolis (Czarnogóra) i Balkan Green Foundation (Kosowo*).

Głównym celem projektu RISE jest zaspokojenie kluczowej potrzeby na Bałkanach Zachodnich poprzez wspieranie pojednania wśród młodzieży w regionie poprzez przedsiębiorczość społeczną. Biorąc pod uwagę jego regionalne ukierunkowanie, projekt ma na celu zwiększenie transgranicznych interakcji związanych z przedsiębiorczością społeczną w ciągu trzech lat jego trwania i później.

Kluczowe cele projektu RISE obejmują:

- **Zwiększenie potencjału ekosystemu przedsiębiorczości społecznej:** Cel ten koncentruje się na lokalnych strukturach wsparcia (inkubatorach RISE), które promują innowacyjne i społeczne projekty, a także liderów projektów.
- **Promowanie pojednania poprzez przedsiębiorczość społeczną:** Niezbędne jest stworzenie sprzyjającego środowiska dla rozwoju projektów przedsiębiorczych. Podnoszenie świadomości na temat przedsiębiorczości społecznej w społeczeństwach Bałkanów Zachodnich jest kluczowym aspektem projektu, mającym na celu kultywowanie dynamicznej i świadomej społeczności młodych przedsiębiorców społecznych.

RISE Journey to dostosowany do potrzeb program wsparcia dla młodych twórców zmian w regionie Bałkanów Zachodnich. Ma on na celu pomóc im rozwinąć ich wpływowe pomysły w zrównoważone przedsiębiorstwa społeczne. Program jest realizowany przez sześć lokalnych inkubatorów z różnych części regionu. RISE Journey składa się z kilku etapów:

- **Warsztaty Design Thinking:** Uczestnicy poznają przedsiębiorczość społeczną i Design Thinking, interaktywną sesję opartą na pięciu etapach: Empatyzuj, Definiuj, Ideuj, Prototypuj i Testuj.
- **Zaproszenie do składania projektów:** Młodzi ludzie w wieku od 18 do 35 lat z Bałkanów Zachodnich są zachęceni do ubiegania się o udział w RISE Journey ze swoimi pomysłami na pozytywny wpływ.
- **Faza ideacji:** Lokalny inkubator pomaga przekształcić pomysły w zrównoważone społeczne modele biznesowe poprzez szkolenia, warsztaty i interakcje z innymi projektami w regionie.
- **Demo Day:** Uczestnicy prezentują swoje projekty przed jury, które wybiera najlepsze projekty społeczne do programu inkubacji.
- **RISE Bootcamp:** 6-dniowe wydarzenie służące wymianie wiedzy i pomysłów, nawiązywaniu kontaktów i uczestnictwu w sesjach, takich jak wzajemne uczenie się, prototypowanie i szkolenia z zakresu rozwoju biznesu społecznego.
- **Program mobilności regionalnej:** Uczestnicy otrzymują dotację na rozwój biznesu i mobilności, aby podróżować po regionie, łączyć się z rówieśnikami i doświadczonymi firmami oraz dzielić się zdobytymi doświadczeniami.
- **Forum RISE:** Spotkanie uczestników RISE i kluczowych aktorów przedsiębiorczości społecznej w regionie w celu omówienia stanu przedsiębiorczości społecznej, najlepszych praktyk i inicjatyw europejskich.
- **Społeczność absolwentów RISE:** Absolwenci programu dołączają do społeczności absolwentów RISE, dzieląc się sukcesami i możliwościami ze wszystkimi pokoleniami Risers.

Jedną z kluczowych motywacji stojących za projektem RISE była wysoka stopa bezrobocia wśród młodzieży na Bałkanach Zachodnich, stwierdza koordynator projektu RISE Adrien Delaby (Sermaxhaj, 2021), która należy do najwyższych na świecie. Rynki pracy w regionie są nadal podzielone i istnieje znaczne pole do poprawy w zakresie mobilności i wymiany międzyregionalnej.

Z drugiej strony, chociaż poczyniono postępy w zakresie udziału młodzieży w procesach decyzyjnych, nadal pozostaje on w tyle za poziomem uczestnictwa młodzieży obserwowanym w krajach UE.

Biorąc pod uwagę te wyzwania, rozwój przedsiębiorczości społecznej zainicjowany przez grupę docelową jest skutecznym rozwiązaniem w walce z bezrobociem wśród młodzieży i rozwiązywaniu problemów społecznych i środowiskowych w regionie. Projekt RISE ma na celu

wzmocnienie pozycji młodych ludzi, aby stali się twórcami zmian i napędzali zrównoważony rozwój biznesu społecznego, wspierając w ten sposób pojednanie i współpracę regionalną.

SOY EMPRENDEDORA (HISZPANIA – COSTA RICA)

"Soy Emprendedora" to projekt, który powstał w maju 2020 r. w celu zapewnienia wsparcia kobietom-przedsiębiorcom i właścicielom firm w Kostaryce, którzy polegali na swoich firmach jako źródle utrzymania. Jako efekt uboczny pandemii i przyjętych środków zdrowotnych, kobiety te odczuły znaczący wpływ na swoje dochody, a niektóre nawet doświadczyły zamknięcia swoich przedsięwzięć.

Projekt został wdrożony we wszystkich regionach kraju, sfinansowany przez Hiszpańską Agencję Współpracy Międzynarodowej na rzecz Rozwoju (AECID) i zrealizowany przez Narodowy Instytut Kobiet (INAMU) oraz Fundusz Ludnościowy Narodów Zjednoczonych (UNFPA).

Inicjatywa ta ma na celu promowanie równości płci, zmniejszenie różnic między płciami na rynku pracy i wspieranie wzrostu gospodarczego. Program koncentruje się na poprawie umiejętności technicznych, cyfrowych i przedsiębiorczych kobiet, ostatecznie zwiększając ich samowystarczalność i niezależność finansową.

Proces szkoleniowy trwał od września 2021 r. do czerwca 2022 r., w którym 276 kobiet z całego kraju zdołało poprawić niektóre aspekty swojej działalności, na przykład procesy rozpowszechniania w sieciach społecznościowych. Innym kobietom udało się wzmocnić przedsięwzięcie i wizerunek produktu lub sformalizować przedsięwzięcie.

Tematy szkoleń obejmowały rozmowy na temat logistyki wewnętrznej, logistyki zewnętrznej, infrastruktury, zakupów, obsługi posprzedażnej, zasobów ludzkich i operacji.

Uczestniczkami tego procesu szkoleniowego i towarzyszącego były: kobiety prowadzące gospodarstwa domowe prowadzące aktywną działalność produkcyjną przed pandemią i / lub w czasie pandemii; kobiety sprawujące opiekę; przedsiębiorcy / przedsiębiorczynie, którzy zatrudniali pracowników, z naciskiem na zatrudnianie kobiet; oraz przedsiębiorcy / przedsiębiorczynie, którzy prowadzili działalność gospodarczą w zakresie działalności produkcyjnej najbardziej dotkniętej kryzysem, takiej jak przemysł rolny, usługi, tekstylia, rękodzieło, rolnictwo i hodowla zwierząt, handel i turystyka. Proces szkoleniowy został przeprowadzony przez Szkołę Administracji Uniwersytetu Narodowego.

Końcowym produktem projektu było stworzenie strony internetowej Soy Emprendedora www.soyemprendedora.inamu.go.cr, która zawiera serię filmów i dokumentów, które dostarczają wskazówek opartych na potrzebach tym kobietom (i ogólnie tym), które chcą rozpocząć i sformalizować działalność gospodarczą, tak aby mogły znaleźć w jednym miejscu praktyczne porady, jak to zrobić.

DO SCHOOL (NIEMCY)

DO School jest międzynarodową organizacją non-profit, która koncentruje się na wzmacnianiu i inspirowaniu osób, aby stały się liderami, przedsiębiorcami i twórcami zmian. Jej misją jest tworzenie bardziej sprawiedliwego, zrównoważonego i innowacyjnego świata poprzez wspieranie ekosystemu współpracy i nauki.

Założona w Niemczech DO School działa w różnych lokalizacjach na całym świecie, oferując szereg programów, wydarzeń i inicjatyw mających na celu rozwijanie umiejętności i sposobu myślenia niezbędnych do sprostania globalnym wyzwaniom. Ich podejście łączy praktyczną naukę, mentoring i wzajemne wsparcie, aby pomóc uczestnikom przekształcić pomysły w działanie.

DO School łączy wybitne organizacje, cenionych ekspertów i utalentowanych przedsiębiorców, aby udoskonalać innowacyjne pomysły i szybko przekształcać je w nowe produkty, procesy i usługi. Inspirując głębokie zmiany kulturowe, The DO School wspiera ewolucję ludzi, firm i całego społeczeństwa. Ostatecznym celem jest stworzenie nie tylko lepszych firm, ale także lepszego świata dla wszystkich.

Kluczowe cechy DO School:

- **Innowacyjne programy:** DO School oferuje różnorodne programy, takie jak stypendia, warsztaty i inkubatory, dostosowane do różnych etapów rozwoju osobistego i zawodowego. Programy te często koncentrują się na tematach takich jak wpływ społeczny, zrównoważony rozwój i przedsiębiorczość.
- **Global Network:** Uczestnicy programów The DO School stają się częścią zróżnicowanej i globalnej sieci podobnie myślących osób, organizacji i absolwentów. Sieć ta sprzyja współpracy i zapewnia możliwości nawiązywania kontaktów i przyszłych partnerstw.

- **Mentoring ekspertów:** DO School łączy uczestników z doświadczonymi mentorami i ekspertami branżowymi, którzy mogą zapewnić cenne wskazówki, spostrzeżenia i wsparcie w dążeniu do ich celów.
- **Praktyczna nauka:** DO School kładzie nacisk na uczenie się przez doświadczenie, umożliwiając uczestnikom zastosowanie wiedzy i umiejętności w rzeczywistych sytuacjach. Pomaga to pogłębić zrozumienie i zapewnić, że efekty uczenia się są praktyczne i istotne.
- **Koncentracja na wpływie:** Podstawowa filozofia DO School koncentruje się na tworzeniu namacalnego, pozytywnego wpływu na społeczeństwo i środowisko. Uczestnicy są zachęceni do krytycznego myślenia o konsekwencjach swoich działań i opracowywania rozwiązań, które odpowiadają na pilne globalne wyzwania.

Oferując te zasoby, The DO School ma na celu umożliwienie jednostkom i organizacjom tworzenia lepszej przyszłości dla wszystkich.

ELLAS LO BORDAN (HISZPANIA)

Ellas lo bordan to projekt przedsiębiorstwa społecznego, który działa pod parasolem programów integracji społecznej Fundacji Manresa, należącej do Towarzystwa Jezusowego. Założony w 2017 roku w dzielnicy Entrevías w Madrycie, jego głównym celem jest zapewnienie umiejętności zawodowych kobietom zagrożonym wykluczeniem z rynku pracy ze względu na ich wykształcenie lub sytuację osobistą i rodzinną.

W sercu tego procesu transformacji znajduje się warsztat tekstylny, w którym kobiety przechodzą szkolenie techniczne w zakresie handlu, jednocześnie zwiększając swoje wszechstronne umiejętności, aby wspierać integrację społeczną i zawodową. Cała siła robocza składa się z kobiet, a firma koncentruje się na produkcji tekstyliów i oferuje standardy jakości powyżej średniej rynkowej.

Nowicjusze w Ellas lo Bordan przechodzą dwumiesięczne intensywne szkolenie przed dołączeniem do warsztatu, gdzie zespół ekspertów w dziedzinie tekstyliów nadzoruje operacje i usługi w celu wytworzenia wysokiej jakości produktów dostosowanych do indywidualnych potrzeb klientów.

Firma koncentruje się również na zrównoważonym rozwoju i procesach gospodarki o obiegu zamkniętym, tworząc różne produkty z tkanin pochodzących z recyklingu, w tym obrusy, fartuchy, torby na zakupy i etui na karty. Takie podejście sprzyja rozwojowi osobistemu, przyczynia się do rozwoju lokalnego i oferuje odpowiedzialną alternatywę zakupową dla transformacji społecznej.

Unikalny model Ellas lo bordan łączy działalność gospodarczą z wpływem społecznym, podkreślając godność, równość i współpracę. Promując innowacyjne, kreatywne i pełne szacunku metodologie, ułatwiają autonomię zatrudnianych przez siebie kobiet i tworzą przestrzeń spotkań wolną od dyskryminacji. To potrójne podejście - ekonomiczne, społeczne i środowiskowe - wyróżnia ich jako zrównoważoną firmę produkcyjną zaangażowaną w transformację społeczną.

Jak zbadaliśmy, wszystkie te inicjatywy, projekty, programy i inkubatory mają te same elementy, które obejmują:

- **Koncentracja na wpływie społecznym:** W przeciwieństwie do tradycyjnych inkubatorów przedsiębiorczości, inkubatory społeczne nadają priorytet projektom i przedsięwzięciom, które mają na celu rozwiązywanie problemów społecznych lub zaspokajanie potrzeb społeczności. Ich głównym celem jest tworzenie wartości społecznej, a nie skupianie się wyłącznie na zyskach finansowych.
- **Szkolenia i budowanie potencjału:** Inkubatory społeczne zapewniają programy edukacyjne i warsztaty, aby pomóc uczestnikom rozwinąć podstawowe umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, takie jak planowanie biznesowe, marketing, zarządzanie finansami i pomiar wpływu.
- **Mentoring i doradztwo:** Doświadczeni profesjonaliści, często z sektora przedsiębiorczości społecznej lub non-profit, oferują wskazówki, porady i wsparcie uczestnikom inkubatora społecznego. Mentoring pomaga przedsiębiorcom przezwyciężać wyzwania i podejmować świadome decyzje podczas rozwijania swoich projektów.
- **Możliwości nawiązywania kontaktów:** Inkubatory społeczne stwarzają uczestnikom możliwości nawiązywania kontaktów z osobami o podobnych poglądach, potencjalnymi partnerami, inwestorami i innymi interesariuszami w ekosystemie wpływu społecznego. Pomaga im to budować silną sieć wsparcia i współpracować nad projektami.
- **Finansowanie i zasoby:** Inkubatory społeczne mogą zapewniać finansowanie załączkowe, dotacje lub inną pomoc finansową w celu wspierania rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw społecznych. Ponadto mogą oferować zasoby, takie jak przestrzeń biurowa, sprzęt lub wsparcie techniczne, aby pomóc uczestnikom w realizacji ich pomysłów.

- **Rzecznictwo i świadomość:** Inkubatory społeczne odgrywają znaczącą rolę w podnoszeniu świadomości na temat wykluczenia społecznego i promowaniu znaczenia innowacji społecznych. Opowiadają się za polityką sprzyjającą włączeniu społecznemu i stwarzają możliwości dialogu między decydentami, przedsiębiorcami społecznymi i społecznościami znajdującymi się w niekorzystnej sytuacji. Pomaga to wspierać bardziej integracyjne i sprawiedliwe społeczeństwo.

RETHINK IRELAND (IRLANDIA)

Rethink Ireland jest organizacją non-profit, która wspiera przedsiębiorców społecznych i innowacyjne projekty, które mają potencjał do wywierania pozytywnego wpływu społecznego w Irlandii. Rethink Ireland zapewnia finansowanie, mentoring i wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych, organizacji charytatywnych i non-profit poprzez szereg programów i inicjatyw.

Głównym programem finansowania Rethink Ireland jest Social Enterprise Development Fund, który zapewnia dotacje i wsparcie dla przedsiębiorstw społecznych na wszystkich etapach rozwoju. Rethink IRELAND prowadzi również Ability to Work Fund, który zapewnia finansowanie organizacjom działającym na rzecz wspierania osób niepełnosprawnych na rynku pracy, oraz Children and Youth Education Fund, który wspiera innowacyjne projekty ukierunkowane na poprawę edukacji i możliwości dla dzieci i młodzieży w Irlandii.

Oprócz programów finansowania, Rethink Ireland zapewnia również szkolenia, mentoring i wsparcie dla przedsiębiorców społecznych w ramach programu Academy for Social Entrepreneurs. Program ten oferuje sześciomiesięczny kurs, który pomaga przedsiębiorcom społecznym rozwijać swoje pomysły, budować umiejętności i tworzyć zrównoważone firmy, które mają pozytywny wpływ społeczny.

Ogólnie rzecz biorąc, Rethink Ireland jest zaangażowana w promowanie innowacji społecznych i przedsiębiorczości w Irlandii oraz wspieranie innowacyjnych projektów i organizacji, które pracują nad wprowadzaniem pozytywnych zmian społecznych w swoich społecznościach.

UPSOCIAL (HISZPANIA)

UpSocial to organizacja non-profit z siedzibą w Hiszpanii, która zapewnia wsparcie i zasoby przedsiębiorcom społecznym i organizacjom działającym na rzecz tworzenia pozytywnego wpływu społecznego w swoich społecznościach. Organizacja została założona w 2013 roku w celu promowania innowacji społecznych i przedsiębiorczości w Hiszpanii i poza nią.

Głównym celem UpSocial jest zapewnienie szkoleń, mentoringu i wsparcia finansowego przedsiębiorcom społecznym, aby pomóc im w rozwoju zrównoważonych i skalowalnych firm, które mają pozytywny wpływ społeczny. Organizacja prowadzi szereg programów i inicjatyw, w tym program inkubacji dla przedsiębiorstw społecznych, fundusz inwestycji społecznych oraz program mentorski, który łączy przedsiębiorców społecznych z doświadczonymi liderami biznesu.

Oprócz pracy z przedsiębiorcami społecznymi, UpSocial współpracuje również z wieloma partnerami, w tym korporacjami, fundacjami i uniwersytetami, w celu szerszego promowania innowacji społecznych i przedsiębiorczości. Organizacja kładzie duży nacisk na pomiar wpływu i ściśle współpracuje ze swoimi partnerami w celu śledzenia i oceny wpływu społecznego swoich programów i inicjatyw.

Ogólnie rzecz biorąc, UpSocial jest zaangażowany w budowanie bardziej inkluzywnej i zrównoważonej gospodarki poprzez przedsiębiorczość społeczną i innowacje oraz wspieranie osób i organizacji, które pracują nad tworzeniem pozytywnych zmian społecznych w swoich społecznościach.

Praca UpSocial jest zorganizowana wokół pięciu linii działania:

1. **Innowacje:** UpSocial wspiera innowatorów społecznych w opracowywaniu i wdrażaniu nowych pomysłów i rozwiązań problemów społecznych. Zapewnia zasoby, mentoring i możliwości nawiązywania kontaktów, aby pomóc przedsiębiorcom społecznym i organizacjom w opracowywaniu innowacyjnych modeli biznesowych, produktów i usług, które odpowiadają na wyzwania społeczne i środowiskowe.
2. **Budowanie potencjału:** UpSocial zapewnia wsparcie w zakresie budowania potencjału przedsiębiorcom społecznym i organizacjom, aby pomóc im wzmocnić ich działalność i osiągnąć większy wpływ. Obejmuje to szkolenia i coaching w zakresie takich tematów, jak zarządzanie finansami, marketing i planowanie strategiczne.

3. **Skalowanie:** UpSocial pomaga przedsiębiorcom społecznym i organizacjom skalować ich wpływ, zapewniając dostęp do finansowania, mentoringu i innych zasobów. Pomaga również innowatorom społecznym identyfikować i poruszać się po nowych rynkach, partnerstwach i możliwościach rozwoju.
4. **Polityka:** UpSocial działa na rzecz promowania polityk wspierających innowacje społeczne i przedsiębiorczość społeczną. Obejmuje to prowadzenie badań nad najlepszymi praktykami w zakresie innowacji społecznych i opowiadanie się za polityką, która tworzy bardziej sprzyjające środowisko dla przedsiębiorców społecznych.
5. **Wnioski:** UpSocial wierzy w znaczenie uczenia się i dzielenia się wiedzą w przestrzeni innowacji społecznych. UpSocial prowadzi badania i gromadzi dane na temat trendów i najlepszych praktyk w zakresie innowacji społecznych oraz dzieli się tą wiedzą ze swoją społecznością innowatorów społecznych i interesariuszy w celu promowania współpracy i uczenia się w całym sektorze.

ASHOKA (EUROPA)

Ashoka jest globalną organizacją non-profit, która wspiera przedsiębiorców społecznych i twórców zmian na całym świecie, w tym w Europie. Praca Ashoki w Europie koncentruje się na identyfikowaniu i wspieraniu przedsiębiorców społecznych, którzy opracowują innowacyjne rozwiązania problemów społecznych i środowiskowych, a także na tworzeniu bardziej wspierającego ekosystemu dla przedsiębiorczości społecznej w całym regionie.

Jednym z kluczowych sposobów, w jaki Ashoka wspiera przedsiębiorców społecznych w Europie, jest identyfikacja i wybór Ashoka Fellows, którzy są przedsiębiorcami społecznymi z udokumentowanymi sukcesami w tworzeniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań problemów społecznych. Po dokonaniu wyboru, Ashoka zapewnia swoim stypendystom szereg zasobów, w tym wsparcie finansowe, mentoring oraz dostęp do globalnej sieci rówieśników i osób wspierających. Ashoka stara się również łączyć swoich stypendystów z innymi interesariuszami, takimi jak decydenci polityczni, liderzy biznesu i organizacje społeczeństwa obywatelskiego, aby pomóc im osiągnąć większy wpływ.

Ashoka pracuje również nad stworzeniem bardziej wspierającego ekosystemu dla przedsiębiorczości społecznej w Europie. Obejmuje to promowanie polityk wspierających innowacje społeczne i wprowadzanie zmian oraz wspieranie współpracy między przedsiębiorcami społecznymi i innymi interesariuszami w regionie. Ashoka prowadzi również

badania nad przedsiębiorczością społeczną i dzieli się najlepszymi praktykami ze swoją siecią przedsiębiorców społecznych i sympatyków.

Oprócz wspierania przedsiębiorców społecznych, Ashoka prowadzi również programy i inicjatywy promujące innowacje społeczne i wprowadzanie zmian w całej Europie. Na przykład inicjatywa Ashoki "Changemaker Schools" współpracuje ze szkołami w całym regionie w celu promowania społecznego i emocjonalnego uczenia się oraz pomagania uczniom w rozwijaniu umiejętności i sposobu myślenia potrzebnych, aby stać się twórcami zmian w swoich społecznościach.

YUNUS SOCIAL BUSINESS (HISZPANIA, FRANCJA I NIEMCY)

Yunus Social Business (YSB) to organizacja non-profit założona przez laureata Pokojowej Nagrody Nobla, profesora Muhammada Yunusa w 2011 roku. YSB działa na rzecz promowania przedsiębiorczości społecznej i tworzenia zrównoważonych rozwiązań dla niektórych z najbardziej palących problemów społecznych na świecie.

YSB koncentruje się na wspieraniu przedsiębiorców społecznych, którzy rozwijają innowacyjne i zrównoważone modele biznesowe mające pozytywny wpływ na społeczeństwo.

Yunus Social Business (YSB) jest obecny w kilku krajach europejskich, w tym w Niemczech, Francji i Hiszpanii. W Europie YSB działa na rzecz wspierania przedsiębiorców społecznych, którzy opracowują innowacyjne rozwiązania niektórych z najbardziej palących problemów społecznych i środowiskowych w regionie.

Jednym ze sposobów, w jaki YSB wspiera przedsiębiorców społecznych w Europie, jest zapewnienie finansowania załączkowego i innego wsparcia finansowego. YSB współpracuje z przedsiębiorcami społecznymi w celu opracowania i udoskonalenia ich modeli biznesowych, a następnie zapewnia finansowanie, aby pomóc im rozpocząć działalność. YSB zapewnia również mentoring i inne zasoby, aby pomóc przedsiębiorcom społecznym w skalowaniu ich działalności i zwiększaniu ich wpływu.

YSB działa również na rzecz tworzenia partnerstw z korporacjami, rządami i innymi organizacjami w Europie w celu promowania przedsiębiorczości społecznej i biznesu społecznego. Partnerstwa te pomagają stworzyć bardziej przyjazne środowisko dla przedsiębiorców społecznych, zapewniając dostęp do zasobów, takich jak finansowanie, mentoring i możliwości nawiązywania kontaktów.

Oprócz wspierania przedsiębiorców społecznych, YSB prowadzi również badania i działania na rzecz przedsiębiorczości społecznej i biznesu społecznego w Europie. Pracuje nad podnoszeniem świadomości na temat znaczenia przedsiębiorczości społecznej oraz promowaniem polityk i praktyk wspierających rozwój sektora przedsiębiorczości społecznej w Europie.

IMPACT HUB (EUROPA)

Impact Hub to globalna sieć inkubatorów przedsiębiorczości społecznej i przestrzeni coworkingowych, które wspierają przedsiębiorców społecznych i twórców zmian na całym świecie. Impact Hub został założony w 2005 roku w Londynie i od tego czasu rozrósł się do sieci ponad 100 Impact Hubów w ponad 50 krajach.

W Europie Impact Hub ma silną pozycję, a jego centra znajdują się między innymi w Berlinie, Amsterdamie, Wiedniu i Madrycie. Każdy Impact Hub zapewnia przestrzeń coworkingową, w której przedsiębiorcy społeczni i twórcy zmian mogą pracować, współpracować i nawiązywać kontakty z osobami o podobnych poglądach. Oprócz przestrzeni coworkingowej, Impact Hubs zapewniają również szereg zasobów wspierających przedsiębiorców społecznych, w tym mentoring, szkolenia i dostęp do finansowania.

Impact Hub koncentruje się na promowaniu innowacji społecznych i przedsiębiorczości. Zapewnia wsparcie przedsiębiorcom społecznym, którzy opracowują innowacyjne rozwiązania problemów społecznych i środowiskowych oraz dąży do stworzenia bardziej przyjaznego ekosystemu dla przedsiębiorczości społecznej na całym świecie.

Impact Hub prowadzi również programy i inicjatywy promujące przedsiębiorczość społeczną i innowacje społeczne. Na przykład Impact Hub Fellowship to program zapewniający finansowanie i wsparcie przedsiębiorcom społecznym, którzy opracowują innowacyjne rozwiązania problemów społecznych. Impact Hub prowadzi również programy akceleryacyjne i hackathony, aby wspierać przedsiębiorców społecznych na różnych etapach ich przedsiębiorczej podróży.

Ogólnie rzecz biorąc, praca Impact Hub w Europie koncentruje się na tworzeniu bardziej przyjaznego ekosystemu dla przedsiębiorczości społecznej oraz na wspieraniu przedsiębiorców społecznych, którzy opracowują innowacyjne rozwiązania problemów społecznych i środowiskowych. Sieć przestrzeni coworkingowych i inkubatorów przedsiębiorczości społecznej zapewnia platformę współpracy, innowacji i wpływu w całej Europie i na całym świecie.

THE YOUNG FOUNDATION (WIELKA BRYTANIA)

Young Foundation to brytyjska organizacja zajmująca się innowacjami społecznymi, która została założona w 1954 roku przez przedsiębiorcę społecznego Michaela Younga. Jej misją jest tworzenie i podtrzymywanie innowacji społecznych poprzez umożliwienie ludziom i organizacjom opracowywania i wdrażania nowych pomysłów, które stawiają czoła niektórym z najbardziej palących wyzwań społecznych naszych czasów.

Jednym ze sposobów, w jaki Fundacja Younga wspiera innowacje społeczne, są badania i działania w zakresie przywództwa. Prowadzi badania i analizy dotyczące kwestii społecznych, badając innowacyjne rozwiązania i rozwijając nowe spojrzenie na sposoby rozwiązywania problemów społecznych.

Fundacja Young współpracuje również z rządem, biznesem i organizacjami społeczeństwa obywatelskiego w celu promowania innowacji społecznych i wspierania rozwoju skutecznych polityk i praktyk. Pracowała nad szeregiem kwestii społecznych, w tym zdrowiem, edukacją, zatrudnieniem i rozwojem społeczności.

Fundacja Young działa jako inkubator społeczny, wspierając przedsiębiorców społecznych i przedsiębiorstwa społeczne w rozwijaniu ich pomysłów i zwiększaniu ich wpływu. Zapewnia szereg usług i zasobów, aby pomóc tym organizacjom, w tym finansowanie, mentoring, coaching i możliwości nawiązywania kontaktów.

Fundacja Young zapewnia szereg usług wsparcia dla przedsiębiorców społecznych, aby pomóc im rozwijać swoje pomysły i zwiększać ich wpływ. Oto niektóre ze sposobów, w jakie pomagają przedsiębiorcom społecznym:

- **Finansowanie:** Fundacja Young oferuje przedsiębiorcom społecznym możliwości finansowania i inwestowania, w tym finansowanie załączkowe i kapitał wysokiego ryzyka. Pomaga również przedsiębiorcom społecznym w dostępie do innych źródeł finansowania, takich jak dotacje i pożyczki.
- **Mentoring i coaching:** Fundacja Young Foundation zapewnia indywidualny mentoring i coaching dla przedsiębiorców społecznych, pomagając im rozwijać umiejętności i wiedzę oraz pokonywać wszelkie wyzwania, przed którymi mogą stanąć.
- **Szkolenia i warsztaty:** Fundacja Young Foundation oferuje szkolenia i warsztaty na różne tematy, w tym dotyczące planowania biznesowego, marketingu, pozyskiwania funduszy i pomiaru wpływu.

- **Możliwości nawiązywania kontaktów:** Fundacja Young Foundation zapewnia przedsiębiorcom społecznym możliwości nawiązywania kontaktów między sobą, a także z inwestorami, decydentami i innymi interesariuszami w ekosystemie innowacji społecznych.
- **Przestrzeń inkubacyjna:** Fundacja Young Foundation zapewnia przestrzeń inkubacyjną dla przedsiębiorców społecznych, dając im dostęp do przestrzeni biurowej, sal konferencyjnych i innych zasobów potrzebnych do rozwoju ich organizacji.
- **Badania i spostrzeżenia:** Fundacja Young Foundation prowadzi badania i zapewnia wgląd w kwestie społeczne i pojawiające się trendy w innowacjach społecznych, pomagając przedsiębiorcom społecznym być na bieżąco i informowanym.

UNLTD (WIELKA BRYTANIA)

UnLtd to wiodący brytyjski inkubator społeczny i organizacja charytatywna wspierająca przedsiębiorców społecznych, którzy pracują nad tworzeniem pozytywnych zmian społecznych. Ich misją jest zapewnienie finansowania, mentoringu i innych usług wsparcia, aby pomóc przedsiębiorcom społecznym w rozwijaniu ich pomysłów i zwiększaniu ich wpływu.

UnLtd oferuje szereg programów i usług wspierających przedsiębiorców społecznych, w tym

- **Finansowanie:** UnLtd zapewnia finansowanie przedsiębiorcom społecznym na wszystkich etapach ich rozwoju, od startupów na wczesnym etapie rozwoju po przedsiębiorstwa społeczne o ugruntowanej pozycji. Oferuje finansowanie załączkowe, finansowanie rozwoju i finansowanie inwestycji, a także dostęp do innych źródeł finansowania, takich jak dotacje i pożyczki.
- **Mentoring i coaching:** UnLtd zapewnia indywidualny mentoring i coaching przedsiębiorcom społecznym, pomagając im rozwijać umiejętności i wiedzę oraz pokonywać wszelkie wyzwania, przed którymi mogą stać.
- **Szkolenia i warsztaty:** UnLtd oferuje szkolenia i warsztaty na różne tematy, w tym planowanie biznesowe, marketing, pozyskiwanie funduszy i pomiar wpływu.
- **Możliwości nawiązywania kontaktów:** UnLtd zapewnia przedsiębiorcom społecznym możliwości nawiązywania kontaktów między sobą, a także z inwestorami, decydentami i innymi interesariuszami w ekosystemie innowacji społecznych.

- **Badania i spostrzeżenia:** UnLtd prowadzi badania i zapewnia wgląd w kwestie społeczne i pojawiające się trendy w innowacjach społecznych, pomagając przedsiębiorcom społecznym być na bieżąco i informowanym.
- **Rzecznictwo i polityka:** UnLtd stara się wpływać na politykę i bronić interesów przedsiębiorców społecznych, pomagając stworzyć bardziej sprzyjające środowisko dla innowacji społecznych.

Ogólnie rzecz biorąc, usługi wsparcia UnLtd mają na celu pomoc przedsiębiorcom społecznym na wszystkich etapach ich rozwoju, od startupów na wczesnym etapie rozwoju po przedsiębiorstwa społeczne o ugruntowanej pozycji. Zapewniając finansowanie, mentoring, szkolenia i możliwości nawiązywania kontaktów, pomagają przedsiębiorcom społecznym budować zrównoważone, wpływowe organizacje, które tworzą pozytywne zmiany społeczne. UnLtd przez lata wspierał tysiące przedsiębiorców społecznych i odegrał kluczową rolę w promowaniu innowacji społecznych w Wielkiej Brytanii i poza nią.

WNIOSKI

Mapowanie europejskich inkubatorów społecznych doprowadziło do zidentyfikowania kilku kluczowych ustaleń. Po pierwsze, inkubatory społeczne stały się potężnym narzędziem w walce z wykluczeniem społecznym, zapewniając wsparcie i zasoby osobom zagrożonym marginalizacją. Po drugie, wykluczenie społeczne wynika z różnorodnych deprivacji, generalnie wynikających z trzech podstawowych wymiarów: tożsamości, które odbiegają od ustalonych norm i zwyczajów, szczególnych okoliczności i niekorzystnej pozycji społeczno-ekonomicznej. Po trzecie, inkubatory społeczne mają na celu zaradzenie tym barierom poprzez zapewnienie opiekuńczego i wspierającego środowiska dla osób zagrożonych wykluczeniem poprzez dostosowane programy, zasoby i mentoring. Wyzwania społeczne, którymi zajmują się analizowane inkubatory to:

- **Ubóstwo i bezrobocie:** Inkubatory społeczne zapewniają zasoby, opiekę mentorską i szkolenia osobom zagrożonym wykluczeniem, umożliwiając im rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej i stworzenie możliwości zatrudnienia dla siebie i innych.
- **Wykluczenie społeczne i marginalizacja:** Inkubatory społeczne mają na celu zwalczanie barier, które przyczyniają się do wykluczenia społecznego, zapewniając przyjazne i wspierające środowisko dla osób zagrożonych wykluczeniem poprzez dostosowane programy, zasoby i mentoring.

- **Wyzwania środowiskowe:** Niektóre inkubatory społeczne koncentrują się na promowaniu zrównoważonych i przyjaznych dla środowiska praktyk, takich jak redukcja odpadów i promowanie energii odnawialnej.
- **Zdrowie i dobre samopoczucie:** Inkubatory społeczne mogą zajmować się wyzwaniami związanymi ze zdrowiem i dobrym samopoczuciem, wspierając inicjatywy promujące zdrowy styl życia, zdrowie psychiczne i dostęp do opieki zdrowotnej.
- **Edukacja i rozwój umiejętności:** Inkubatory społeczne mogą zapewniać szkolenia i zasoby osobom, które nie mają dostępu do edukacji i możliwości rozwoju umiejętności, umożliwiając im poprawę szans na zatrudnienie i ogólnego dobrobytu.
- **Integracja uchodźców:** Inkubatory społeczne mogą wspierać uchodźców, zapewniając im niezbędne zasoby i wsparcie w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej, promując integrację społeczną i gospodarczą.

Mapowanie zidentyfikowało kilka kluczowych filarów budowania potencjału i możliwości nawiązywania kontaktów, które są organizowane w programach inkubatorów społecznych, które obejmują:

1. **Szkolenia i budowanie potencjału:** Inkubatory społeczne zapewniają programy edukacyjne i warsztaty, aby pomóc uczestnikom rozwinąć podstawowe umiejętności zarządzania przedsiębiorstwem społecznym, z których najczęstsze to planowanie biznesowe, marketing, zarządzanie finansami i pomiar wpływu.
2. **Mentoring i doradztwo:** Doświadczeni profesjonaliści, często z sektora przedsiębiorczości społecznej lub non-profit, oferują wskazówki, porady i wsparcie uczestnikom inkubatora społecznego. Mentoring ten pomaga przedsiębiorcom przezwyciężać wyzwania i podejmować świadome decyzje podczas rozwijania swoich projektów.
3. **Możliwości nawiązywania kontaktów:** Inkubatory społeczne stwarzają uczestnikom możliwości nawiązywania kontaktów z osobami o podobnych poglądach, potencjalnymi partnerami, inwestorami i innymi interesariuszami w ekosystemie wpływu społecznego. Pomaga im to budować silną sieć wsparcia i współpracować nad projektami.
4. **Finansowanie i zasoby:** Inkubatory społeczne mogą zapewniać finansowanie załączkowe, dotacje lub inną pomoc finansową w celu wspierania rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw społecznych. Ponadto mogą oferować zasoby, takie jak przestrzeń biurowa, sprzęt lub wsparcie techniczne, aby pomóc uczestnikom w realizacji ich pomysłów.

5. **Rzecznictwo i świadomość:** Inkubatory społeczne odgrywają znaczącą rolę w podnoszeniu świadomości na temat wykluczenia społecznego i promowaniu znaczenia innowacji społecznych. Opowiadają się za polityką sprzyjającą włączeniu społecznemu i stwarzają możliwości dialogu między decydentami, przedsiębiorcami społecznymi i społecznościami znajdującymi się w niekorzystnej sytuacji. Pomaga to wspierać bardziej integracyjne i sprawiedliwe społeczeństwo.

Podsumowując, mapowanie programów inkubacji i szkoleń dostarczyło nam cennych informacji na temat dostępnych zasobów dla osób zagrożonych wykluczeniem i organizacji trzeciego sektora. Oczywiście jest, że kilka istotnych elementów ma kluczowe znaczenie dla pomyślnego wdrożenia inicjatyw inkubacyjnych. Warto jednak zauważyć, że nadal istnieje luka w krajobrazie programów inkubatorów społecznych, ponieważ bardzo niewiele z nich kompleksowo integruje te kluczowe elementy, jednocześnie przyjmując perspektywę praw człowieka dla osób zagrożonych wykluczeniem.

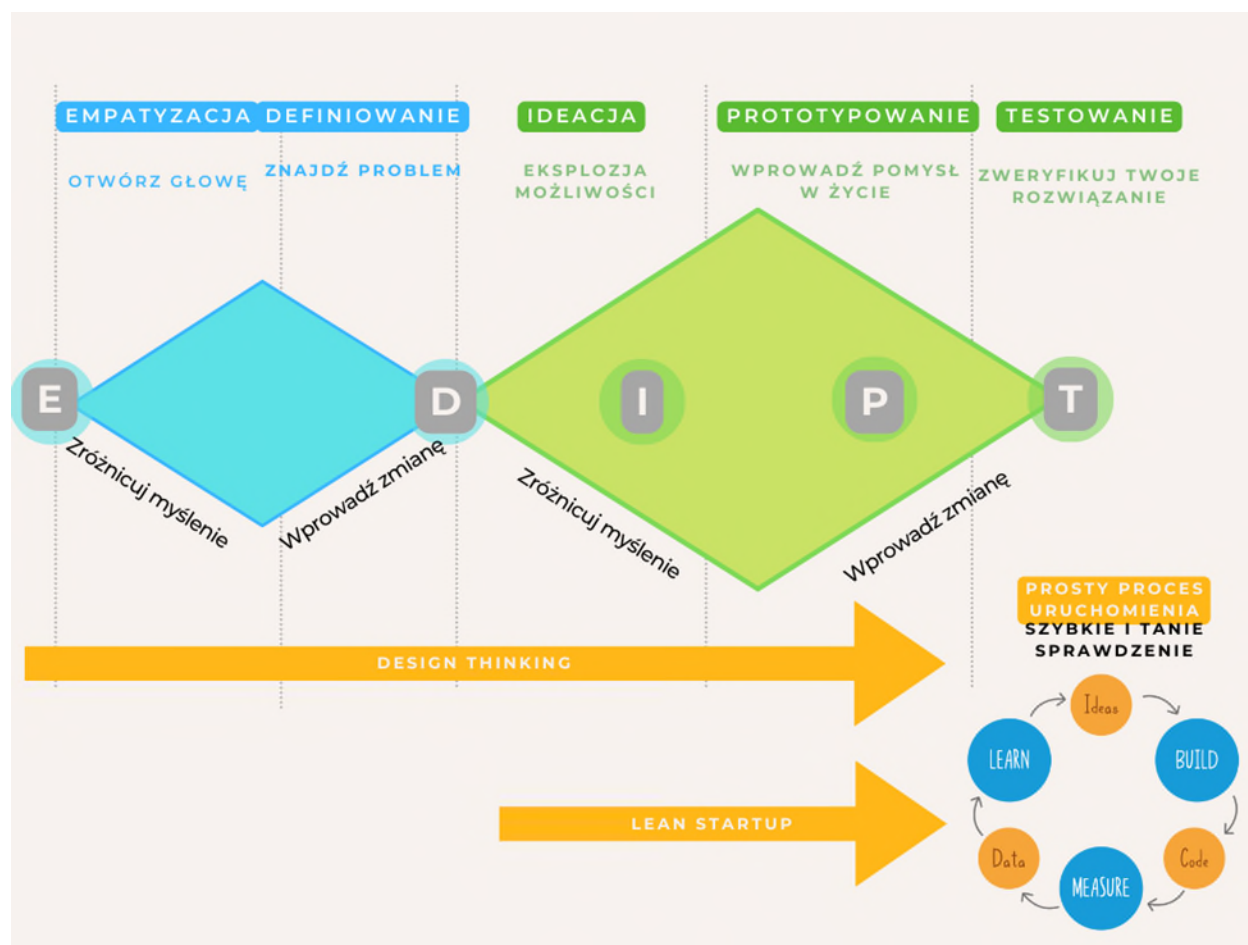
W świetle tych ustaleń, nasz wniosek podkreśla potrzebę włączenia najlepszych praktyk zidentyfikowanych w raporcie i sprostania wyzwaniom, które zostały zidentyfikowane, ale pozostają nierozwiązane. Wymaga to opracowania innowacyjnego programu inkubacji, który może wypełnić te luki i lepiej służyć potrzebom zmarginalizowanych osób i organizacji trzeciego sektora.

MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO ZWINNYCH METODYK PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESOWYCH

Ten program szkoleniowy opiera się na zwinnych metodologiach biznesowych. W pierwszej części szkolenia przedsiębiorcy poznają te metody, aby opracować własne strategie podczas sesji mentoringu i pracy zespołowej.

CELE SZKOLENIA:

- Zapoznanie się z aktualnymi metodami i narzędziami, które pomogą im w opracowaniu strategii biznesowej.
- Zdefiniowanie i przeanalizowanie potrzeb oraz zapewnienie odpowiednich rozwiązań.
- Dostosowanie pomysłu na biznes do rzeczywistości.
- Zaplanowanie swojego pomysłu na biznes i możliwość doprecyzowania go.



Graf 1. Schemat Design Thinking

DESIGN THINKING

Przedsiębiorczość zaczyna być postrzegana nie tylko jako motor tworzenia miejsc pracy i wzrostu gospodarczego, ale także jako mechanizm rozwijania umiejętności XXI wieku, takich jak kreatywność, współpraca, poczucie własnej skuteczności i krytyczne myślenie. Równolegle wzrosło zainteresowanie metodami, narzędziami i procesami projektowania zorientowanego na człowieka oraz ich zastosowaniami w miejscu pracy i edukacji. Włączenie sformalizowanego modelu procesu myślenia projektowego do przedsiębiorczości pozwala na rozbieżne i zbieżne myślenie w podróżach biznesowych nowych przedsiębiorców.

Design thinking opiera się na podejściu podwójnego diamentu, które pozwala zarówno na rozbieżne, jak i zbieżne style myślenia. Myślenie dywergencyjne jest zwykle związane z wyobraźnią, oryginalnością, ciekawością i odkrywaniem wielu możliwości, podczas gdy myślenie konwergencyjne koncentruje się na łączeniu pomysłów w celu stworzenia pojedynczych, konkretnych rozwiązań. Kluczową kwestią jest posiadanie oddzielnych faz dla tych stylów myślenia, aby uniknąć zbyt krytycznych danych wejściowych na etapach eksploracyjnych, które mogłyby zahamować proces twórczy, lub odwrotnie, zbyt wielu otwartych opcji bez praktycznego rozwiązania. Narzędzia takie jak mapowanie empatii i mapowanie podróży klienta doskonale nadają się do myślenia rozbieżnego, podczas gdy wybór pomysłów, planowanie działań i narzędzia do prototypowania są dobrze dostosowane do faz zbieżnych.

Diagram Procesu Design Thinking *



d. School Executive Education

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University

nie jest konieczne liniowe, stosować w razie potrzeby © 2019

Graf 2. Proces Design Thinking według Uniwersytetu Standforda

Design thinking jest główną metodologią stosowaną podczas procesu inkubacji. Zapewnia jasne kroki w zakresie identyfikacji i walidacji problemów i rozwiązań. Trener wyjaśni i ułatwi zrozumienie tych kroków, aby poprowadzić przedsiębiorców na ich drodze do zaprojektowania własnego biznesu.

MYŚLENIE O PROBLEMIE	
Krok 1: Empatia	Rozbieżne myślenie: "Otwórz swój umysł". Podczas tego pierwszego kroku przedsiębiorca tworzy listę problemów w obszarze lub dziedzinie, w której chciałby rozpocząć działalność. Powinien zbadać całą sytuację i rozważyć wszystkie możliwe problemy, nie ograniczając swojej wyobraźni.
Krok 2: Definiowanie	Konwergencja: "Znajdź problem" W tym drugim kroku przedsiębiorca kontaktuje się z dużym panelem osób dotkniętych tymi możliwymi problemami. Prosi ich o uszeregowanie tych problemów pod względem ważności w celu zidentyfikowania najbardziej istotnych. Problem, który pojawia się najczęściej jako pierwszy, jest problemem, którym należy się zająć.
MYŚLENIE O ROZWIĄZANIU	
Krok 3: Zbieranie pomysłów	Rozbieżne myślenie: "Eksplozja możliwości" W oparciu o główny problem, który zidentyfikował, przedsiębiorca wymyśla pomysły na jego rozwiązanie. To czas na wyobraźnię i kreatywność. Przedsiębiorca może badać wszystkie możliwe rozwiązania,

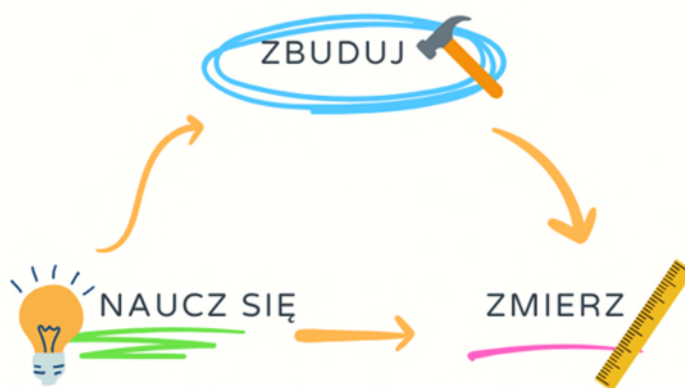
	nie biorąc pod uwagę innych parametrów, takich jak realizm czy zasoby.
Krok 4: Prototypowanie	Konwergencja: "Dotknij swoich pomysłów rękami" W tym kroku przedsiębiorca wraca do panelu osób, których dotyczy problem, nad którym pracuje. Wyjaśnia im różne rozwiązania, które opracowuje i otrzymuje bezpośrednie informacje zwrotne. Na podstawie tych informacji przedsiębiorca konkretyzuje rozwiązanie, które chce wprowadzić i rozpoczyna prototypowanie produktów lub usług, które może zaoferować.
Krok 5: Testowanie	Konwergencja: "Zweryfikuj swoją propozycję" Po zdefiniowaniu prototypu (w tym cen) przedsiębiorca wraca do swojego panelu osób i oferuje usługę lub produkt, który opisał.
Krok 6: Ocena	Konwergencja: "Oceń informacje zwrotne" Zgodnie z otrzymaną informacją zwrotną przedsiębiorca będzie musiał wdrożyć zmiany w oferowanym produkcie lub usłudze. Ten krok jest ważny, ponieważ Design Thinking zachęca do ciągłej oceny i doskonalenia w trakcie całego procesu, zapewniając, że ostateczne rozwiązanie skutecznie rozwiązuje problem i spełnia potrzeby użytkowników końcowych.

LEAN STARTUP

Metodologia Lean Startup ma na celu wyeliminowanie nadmiernych praktyk i zwiększenie praktyk generujących wartość w najwcześniejszych fazach powstawania firmy, aby mieć większe szanse na sukces bez konieczności posiadania dużych kwot finansowania zewnętrznego, skomplikowanych biznesplanów lub doskonałego produktu. Informacje zwrotne od klientów podczas opracowywania produktów lub usług są integralną częścią procesu Lean Startup i zapewniają, że firma nie inwestuje czasu w projektowanie funkcji lub usług, których konsumenci nie chcą.

Gdy firma rozpoczynająca działalność nie może pozwolić sobie na to, aby cała jej inwestycja zależała od sukcesu pojedynczego produktu lub usługi, metodologia Lean Startup proponuje, aby poprzez wypuszczenie minimalnego realnego produktu, który nie jest jeszcze sfinalizowany, firma mogła następnie wykorzystać opinie klientów, aby pomóc w dalszym dostosowaniu produktu lub usługi do konkretnych potrzeb klientów. Metodologia Lean Startup twierdzi, że "lean nie ma nic wspólnego z tym, ile pieniędzy zbiera firma"; ma raczej za zadanie ocenę konkretnych wymagań konsumentów i sposoby zaspokojenia tego popytu przy użyciu jak najmniejszej ilości zasobów.

W ramach naszego procesu inkubacji metodologia Lean Startup jest stosowana na etapach 4 "prototypowanie" i 5 "testowanie" procesu Design Thinking. Na tych etapach przedsiębiorcy stale ulepszają swoje produkty lub usługi, stosując podejście "buduj, mierz, ucz się".



Graf 3. Podejście ZBUDUJ, ZMIERZ, NAUCZ SIĘ

MODEL BIZNESOWY CANVAS

W tej części wykorzystamy narzędzie innowacji Business Model Canvas, aby podejść do osobistego lub korporacyjnego wyzwania lub możliwości. Przyjrzymy się, jak uczyć się, identyfikować i komunikować dziewięć kluczowych elementów modelu biznesowego: segmenty klientów, propozycja wartości, kanały, relacje z klientami, kluczowe zasoby, kluczowe działania, kluczowi partnerzy, strumień przychodów i struktura kosztów.

Model biznesowy Canvas systematycznie odzwierciedla wzorzec, dzięki czemu przedsiębiorcy mogą skupić się na swoim modelu biznesowym segment po segmencie. Oznacza to również, że można zacząć od "pustego umysłu", wypełniając najpierw segmenty, które przychodzą do głowy, a następnie pracować nad pustymi komponentami, aby wypełnić luki. Poniższa lista z pytaniami pomaga przeprowadzić burzę mózgów i porównać kilka wariantów i pomysłów na innowacje w modelu biznesowym.

Kluczowi partnerzy	- Kim są kluczowi partnerzy/dostawcy? - Jakie są motywy partnerstwa?
Kluczowe aktywności	- Jakich kluczowych działań wymaga Twoja propozycja wartości? - Jakie działania są niezbędne w kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, strumieniach przychodów...?
Propozycja wartości	- Jaką podstawową wartość dostarczasz klientowi? - Jakie potrzeby klientów zaspokajasz?
Relacje z klientami	- Jakiej relacji oczekuje klient docelowy? - Jak możesz zintegrować to ze swoją działalnością pod względem kosztów i formatu?
Segment klientów	- Dla jakich grup tworzysz wartości? - Kto jest Twoim najważniejszym klientem?
Kluczowe zasoby	- Jakich kluczowych zasobów wymaga Twoja propozycja wartości? - Jakie zasoby są najważniejsze w kanałach dystrybucji, relacjach z klientami, strumieniach przychodów?

Kanały dystrybucji	▪ Jakimi kanałami chcesz dotrzeć do swoich klientów? ▪ Które kanały działają najlepiej? Ile one kosztują? Jak można je zintegrować z rutyną Twoją i Twoich klientów?
Struktura kosztów	▪ Jakie są główne koszty w Twojej firmie? ▪ Które kluczowe zasoby/działania są najbardziej kosztowne?
Strumień przychodów	▪ Za jaką wartość klienci są skłonni zapłacić? ▪ Za co i w jaki sposób płacą ostatnio? Jak woleliby płacić? ▪ W jakim stopniu każdy strumień przychodów przyczynia się do ogólnych przychodów?

Partnerzy Kto jest naszym kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacji są nam niezbędne do działania? Jakie kluczowe zasoby i działania realizują nasi partnerzy?	Kluczowe działania Jakie działania musimy podejmować, by dostarczyć naszym klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?	Propozycja wartości Jaką wartość generujemy dla naszych klientów? Za co będą płacić? Co ich boli, a co ma dla nich kluczowe znaczenie? Jakie problemy klientów rozwiązujemy? Jakie produkty i usługi będziemy oferować?	Relacje z klientami Jakich relacji oczekują od nas nasi klienci? Czy oczekują osobistego wsparcia, a może szybkiej i automatycznej obsługi? Czy sposób nawiązywania relacji z klientami jest zintegrowany z pozostałymi obszarami modelu biznesowego?	Segmenty klientów Kto jest naszym klientem? Dla kogo budujemy produkt/usługę? Komu oferujemy wartość? Kto będzie płacił?
	Kluczowe zasoby Jakich kluczowych zasobów potrzebujemy, żeby zaoferować naszą propozycję wartości? Jakich zasobów wymagają nasze kanały dotarcia do klienta i nawiązywane z nim relacje?		Kanały Gdzie bywają nasi klienci? Gdzie chcemy spotkać naszych klientów? Z jakich kanałów będziemy korzystać przy nawiązywaniu kontaktu z klientem?	
Struktura kosztów Jakie koszty generuje nasz model biznesowy? Jakie nakłady finansowe generują kluczowe zasoby, działania, partnerzy?			Struktura przychodów Za co klienci są w stanie zapłacić? Za co i ile będą płacić? Które elementy naszego produktu/usługi będą darmowe, a które płatne?	

MODUŁ 2: STRATEGIA BIZNESOWA I PLAN MARKETINGOWY

W oparciu o zwinne metodologie, studenci będą pracować nad projektowaniem własnej strategii biznesowej i planów marketingowych. Sesje szkoleniowe zapewnią teoretyczne schematy i konkretne przykłady dotyczące strukturyzowania pomysłów biznesowych i testowania ich zgodnie z potrzebami i wyzwaniem rynku. Rozwój tych strategii biznesowych i marketingowych może być cotygodniowo weryfikowany przez mentorów.

CELE SZKOLENIA:

- zaprojektowanie biznesplanu w oparciu o metodologie Design Thinking i Lean Startup.
- Nabycie kompetencji do testowania i walidacji hipotez związanych z potrzebami rynku i propozycjami wartości.
- Planowanie strategii marketingowych dostosowanych do dostępnych zasobów.

CZYM JEST STRATEGIA?

Słowo "strategia" wywodzi się od łacińskiego "strategia", które z kolei pochodzi od dwóch greckich terminów: "stratos" ("armia") i "agein" ("dyrygent", "przewodnik"). Dlatego podstawowym znaczeniem strategii jest sztuka kierowania operacjami wojskowymi. Pojęcie to jest również używane w odniesieniu do planu opracowanego w celu rozwiązania danej kwestii i określenia zestawu zasad, które zapewniają optymalną decyzję przez cały czas. Innymi słowy, strategia to wybrany proces, za pomocą którego oczekuje się osiągnięcia określonego stanu w przyszłości.

Główne wnioski do wyciągnięcia:

- Zrozumienie: Misja, wizja i wartości;
- Analiza i ocena: metody SWOT
- Pozyskiwanie pomysłów i ich wybór: mapowanie opcji i ustalanie priorytetów
- Zasoby

ZROZUMIENIE

Plan strategiczny musi szczegółowo określać, do czego firma aspiruje w ciągu najbliższych kilku lat.

Należy zorganizować spotkania, aby zrozumieć kryteria i różne wrażliwości między ich członkami. Wspólnie członkowie zespołu zidentyfikują obecną misję firmy (co odróżnia firmę od innych), obecną wizję (co jest pożądane, gdzie chcemy dotrzeć) i jej wartości (jak chcemy to osiągnąć).

Wizja: wspólny projekt organizacji	Misja: musi odpowiadać na to, jak firma chce i pragnie być postrzegana w przyszłości.	Wartości: Są one zbiorem norm, wartości, postaw i wspólnych przekonań.
Dezagregacja każdego elementu przyczynia się do precyzyjnego określenia jego zakresu, znaczenia i implikacji. Ta forma jest określona i wyznacza, gdzie i w jaki sposób firma będzie się rozwijać w nadchodzących latach. Określa jej cel lub powód istnienia. Strategiczny cel firmy (Wizja / Misja) jest celem długoterminowym i ustanawia kryteria, według których firma będzie mierzyć swoje osiągnięcia i postępy. Sposób, w jaki firma jest ukierunkowana na DŁUGOTERMINOWOŚĆ, służy jako kierunek i zachęta do kierowania przyszłymi decyzjami. MARZENIE firmy to deklaracja aspiracji firmy w średnim lub długim okresie, to przyszły obraz tego, jak chcemy, aby firma była później. Może wyrażać: • Jaki jest pożądany wizerunek naszej firmy? • Jacy będziemy w przyszłości? • Co będziemy robić w przyszłości? • Jakie działania będziemy rozwijać w przyszłości?		

ANALIZA I EWALUACJA

Na tym etapie celem jest zebranie wszystkich kluczowych informacji:

- podjęcie i zdefiniowanie decyzji strategicznych
- aby móc ustalić oczekiwane cele.

W każdym z czterech obszarów macierzy SWOT reprezentowane są odpowiednio mocne i słabe strony firmy, a także szanse i zagrożenia, które firma może napotkać w swoim otoczeniu.

- Celem jest przeprowadzenie analizy SWOT, aby wykryć szanse i zagrożenia, przed którymi stoi firma, takie jak jej mocne i słabe strony, i ocenić każdą z nich.
- W tej sekcji metodologia ta jest połączona z mapą modelu biznesowego w celu przeprowadzenia ustrukturyzowanej debaty.
- Połączenie tych dwóch technik pozwala na rygorystyczną ocenę modelu biznesowego firmy i wszystkich jego modułów.
- Cztery pytania analizy SWOT są zadawane dla każdego z elementów modelu biznesowego.
- Aktualna misja/wizja firmy jest ponownie brana pod uwagę w celu oceny jej ważności w przyszłym kontekście, a jeśli to konieczne, zostaną one przeformułowane w celu dostosowania ich do przyszłych wyzwań.

Analiza CAME jest metodologią uzupełniającą analizę SWOT. Zapewnia wytyczne do działania w oparciu o aspekty znalezione w diagnozach sytuacji uzyskanych wcześniej z macierzy SWOT.

MOCNE STRONY Łączą zestaw wewnętrznych zasobów, pozycji władzy i wszelkiego rodzaju przewagi konkurencyjnej Twojej firmy. > ZACHOWAJ JE	SZANSE Są to wszelkie czynniki spoza firmy, które sprzyjają jej rozwojowi lub oferują możliwość wprowadzenia ulepszeń. > WYKORZYSTAJ IT
SŁABE STRONY Są to ograniczające aspekty rozwoju Twojej firmy, ze względu na ich wewnętrzną charakterystykę. > POPRAW JE	ZAGROŻENIA Są to wszystkie czynniki zewnętrzne, które mogą uniemożliwić realizację strategii biznesowej lub zagrozić rentowności firmy. > ZMIERZYĆ SIĘ Z NIMI

Aby ukończyć analizę, konieczne jest wysłuchanie z pierwszej ręki przedstawicieli zewnętrznych, klientów i innych w celu zrozumienia motywacji i zachowań.

Ankiety i sesje grup fokusowych zostaną przeprowadzone w celu uzupełnienia subiektywnej wizji firmy na temat jej klientów, pogłębienia wiedzy o kliencie końcowym i poznania powodów zakupu i braku zakupu.

POMYSŁY I WYBÓR

Dzięki informacjom z poprzednich etapów będziemy pracować nad niektórymi przełomowymi celami, aby rozwijać się kreatywnie i zapewnić, że plan zawiera strategiczne inicjatywy "nieszablonowe" i koncentruje się na tym, czym firma jest dzisiaj.

Na podstawie analizy SWOT używamy technik projektowania i myślenia wizualnego, identyfikując odpowiednie cele dla firmy w przyszłości. Następnie są one energetyzowane przez sesje kreatywności, aby zidentyfikować nowe możliwości i rozwiązania dla każdego celu. W tym celu zostaną wykorzystane różne techniki, w zależności od ustalonych potrzeb lub celów, z udziałem personelu wewnętrznego lub zewnętrznego.

Sesje kreatywności skupią się na

- Identyfikacji możliwości rynkowych
- Wybór najważniejszych mocnych stron firmy pod kątem innowacji
- Identyfikacja ważnych słabych stron firmy
- Określenie prawdopodobnego scenariusza rynkowego na 5 lat do przodu z wyraźnymi lub intuicyjnymi perspektywami

Aby ustalić priorytety działań i zmian, które należy wdrożyć w organizacji, należy przeprowadzić analizę w oparciu o:	
Prawdopodobieństwo: poziom trudności w momencie wdrożenia, jest to poziom wymaganych inwestycji, czasu, możliwości technicznych i zawodowych itp.	Wpływ: poziom wpływu, jaki może mieć na organizację w odniesieniu do rachunku zysków i strat, potrzeb finansowych, zasobów ludzkich, zarządzania zmianą itp.
Ta ostatnia refleksja służy do zdefiniowania ostatecznej mapy modelu biznesowego: mapy drogowej do naśladowania przez zespół zarządzający, w której zespół zarządzający, w którym identyfikowane są zmiany, jakie należy wprowadzić w każdym z modułów firmy.	
Po zidentyfikowaniu punktów o największym wpływie i prawdopodobieństwie, różne inicjatywy strategiczne są wyliczane, opisywane i powiązane z misją/wizją opracowaną na początku procesu. Wyliczenie inicjatyw strategicznych:	
- po wybraniu inicjatyw o najwyższym poziomie wpływu i prawdopodobieństwa, odbędzie się spotkanie z zespołem w celu ustalenia, w jaki sposób wybrane inicjatywy przyczyniają się do osiągnięcia wizji / misji. - w tej sekcji cele biznesowe zostaną ustalone zarówno na poziomie ilościowym, jak i jakościowym, a także kluczowe dźwignie do osiągnięcia tych celów i strategiczne linie, które muszą zostać opracowane.	
Priorytetyzacja inicjatyw: Macierz priorytetów	
Ponieważ firmy nie mają nieograniczonych zasobów finansowych i ludzkich, konieczne jest ustalenie priorytetów w zarządzaniu różnymi inicjatywami. Dlatego też zasoby ludzkie i ekonomiczne są traktowane priorytetowo w oparciu o wiedzę i wkład w wyniki firmy.	
Wszystkie bieżące projekty firmy, zarówno strategiczne, operacyjne, jak i innego rodzaju, są zestawiane w portfolio inicjatyw .	Ogólny obraz portfolio (czas, wiedza, rodzaj inicjatyw) i koncentracja na linii strategicznej mówią wiele o ogólnej strategii firmy. Wskazuje działania, które należy podjąć.
Mapa strategiczna umożliwia wizualizację wszystkich inicjatyw strategicznych. Porządkuje je zgodnie z celami strategicznymi, na które odpowiadają. Zostaną one ujęte w ramy zgodnie ze zdefiniowaną misją / wizją. Wreszcie:	
- określenie inicjatyw strategicznych, odnosząc je do obszarów i ich wkładu w wyniki strategiczne. - opracowanie mapy strategicznej firmy.	

ZASOBY	
Wreszcie, wyniki na poziomie rachunku zysków i strat są prognozowane w oparciu o cele ustalone na poziomie korporacyjnym, jak również w oparciu o poziomie korporacyjnym, a także na każdej ze zdefiniowanych linii strategicznych. Prognozy ekonomiczne będą w jaki sposób zdefiniowany powyżej plan strategiczny wpłynie na rachunek zysków i strat w średnim/długim okresie. Porównanie rzeczywistych wyników z prognozami ekonomicznymi jest informacją bardzo interesującą dla firmy.	
Każdy plan strategiczny prowadzi do przeglądu i dostosowania organizacji do określonych celów. Bezpośrednią konsekwencją realizacji planu strategicznego jest przegląd adekwatności obecnej organizacji do celów. Opracowanie planu może zawierać adekwatność punktów w zależności od wykrytego poziomu dostosowania.	
Z kim? Czy mam odpowiednią strukturę? Ile sprzętu potrzebuje firma? W tym momencie struktura to organizacja pracy, kultura firmy i potrzeba nowych form relacji (autonomiczne zespoły).	Jak działamy? Czy dobrze zarządzam talentami? Czy wskaźniki KPI wymagają redefinicji? W tej sekcji dokonano przeglądu i określono niezbędne korekty na poziomie kluczowych procesów związanych z zasobami ludzkimi.

WALIDACJA HIPOTEZY

Kiedy zaczynamy myśleć o projekcie, wszystko, co mamy w głowie, to hipotezy lub pomysły na to, jak naszym zdaniem działa rynek lub jak zareaguje na nasz produkt lub usługę. Dlatego też, jeśli zaczynamy od punktu, w którym mamy już nasz model biznesowy, wciąż mamy przed sobą długą drogę, aby sprawdzić, czy nasz biznes wygląda na opłacalny, czy nie.

W tej sekcji omówimy kroki, które należy wykonać, aby sprawdzić, czy hipotezy, które zawarliśmy w naszym początkowym modelu biznesowym, są prawdziwe, czy nie, aby wytrwać w naszej strategii lub obrócić się i zmienić kierunek.

Główne wnioski do wyciągnięcia:

- Dlaczego walidacja hipotez jest ważna?
- Skąd przychodzimy i dokąd zmierzamy?
- Identyfikacja, priorytetyzacja i walidacja
- Praktyczne narzędzie do walidacji hipotez: ankieta, strony docelowe i metryki, crowdfunding.

Czym jest WALIDACJA HIPOTEZY?	
Rozwijanie firm i usług, których nikt ostatecznie nie potrzebuje, jest główną przyczyną niepowodzeń. Klient musi zawsze weryfikować hipotezy. Jeśli tego nie zrobimy, hipotezy nie przestaną być hipotezami.	
Dlaczego walidacja hipotezy jest ważna? • Przedsiębiorcy zarządzają firmą i zapewniają jej rentowność w warunkach niepewności: szybka i tania walidacja jest niezbędna. • Biznesplan musi być zawsze walidowany. • CANVAS nie odzwierciedla kontaktu z klientami • Z każdą hipotezą, którą stawiamy, przechwytujemy leady, które mogą stać się przyszłymi klientami. • Generujemy cenne informacje w postaci wskaźników: koszt pozyskania klienta, wizyty, e-maile.	
Tradycyjny rozwój produktu/biznesu: > Koncepcja i specyfikacje > Rozwój > Testowanie > Wprowadzenie na rynek. Wprowadzenie na rynek potencjalnych klientów odbywa się po opracowaniu i zainwestowaniu dużej ilości środków w produkt/biznes, bez brania ich pod uwagę. Nasza koncepcja tego, czego chce klient, prawie się nie zmienia od początku do końca ORAZ może nie być poprawna.	Rozwój poprzez weryfikację hipotez dotyczących produktu/biznesu: > Stwórz produkt o minimalnej żywotności (MVP) > Zweryfikuj hipotezy > Uzyskaj wskaźniki > Ulepsz lub obróć. Rozwijaj szybko, niewielkim kosztem i w krótkim czasie, dostosowując się do opinii klientów.
Im szybciej zweryfikujemy naszą propozycję wartości, tym lepiej będziemy mogli zainwestować nasz budżet i czas.	

OD CZEGO ZACZYNAJEMY I DOKĄD ZMIERZAMY?

Zaczynając od Business Model Canvas, zidentyfikujemy i przyjmujemy główne hipotezy biznesowe:

- Analiza Modelu Biznesowego Canvas / Identyfikacja założonych hipotez / Przypisanie eksperymentów w celu ich walidacji.
- Pozyskiwanie leadów / Prezentacja minimalnego produktu / Weryfikacja hipotez i chęci zakupu.

Identyfikacja hipotez

> Wywiad z przedsiębiorcami i ocena ich Business Model Canvas.

> Wsparcie w identyfikacji hipotez zgodnie z punktami modelu biznesowego.

Canvas:

- Jak myślisz, ile osób byłoby skłonnych zapłacić za pierwsze x miesięcy?
- Jaki jest profil klienta, do którego będziesz kierować reklamy?
- Jaki jest kanał i sposób interakcji z klientem?
- Gdzie powinienem zainwestować czas i zasoby?

Weryfikacja hipotezy: Minimum Viable Product (MVP)

Cele:

- Walidacja wybranych hipotez
- Pozyskanie leadów (potencjalnych przyszłych klientów) i informacji zwrotnych
- Tworzenie grup fanów Beta tester
- Dowiedzieć się, czy nasz model biznesowy generuje zainteresowanie

Walidacja "przez (najbardziej

najczęstszy i najszybszy)

- Ulotki, plakaty, filmy wideo.
- Bezpłatne testy w zamian za informacje zwrotne (jeśli to możliwe).
- Grupa fokusowa.
- Wywiady.

Walidacja za pomocą środków cyfrowych

- Stworzenie Landing Page (za pośrednictwem Instapage lub podobnego) i uzyskanie wskaźników.
- Wykorzystanie cyfrowych mediów promocyjnych, sieci społecznościowych i kanałów komunikacji.
- Tworzenie makiet.
- Crowdfunding.

MARKETING

Dr Philip Kotler, uważany za ojca współczesnego marketingu, definiuje marketing jako naukę i sztukę odkrywania, tworzenia i dostarczania wartości w celu zaspokojenia potrzeb lub wymagań rynku docelowego w celu osiągnięcia zysku. Marketing identyfikuje niezaspokojone potrzeby i intencje. Definiuje, mierzy i kwantyfikuje wielkość zidentyfikowanego rynku i potencjał zysku. Wskazuje, które segmenty firma może obsługiwać najlepiej oraz projektuje i promuje odpowiednie produkty i usługi.

Główne wnioski do wyciągnięcia:

- Czym jest, a czym nie jest marketing?
- Marketing w planowaniu biznesowym.
- Marketing strategiczny i marketing operacyjny.
- Projektowanie celów SMART.
- Produkty, strategia, ceny, dystrybucja.
- Marketing relacyjny.

PLAN MARKETINGOWY	
Bezużyteczny plan marketingowy • Szczegółowy do maksimum. • 30 arkuszy lub więcej • Oparty na przekonaniach • Nierealistyczne cele	Pomocny plan marketingowy • Oparty na słuchaniu • Z celami SMART • Mniej niż 3 strony • Pomaga nam myśleć. • Robi się go w 1 tydzień, chociaż nigdy nie jest skończony.
CZĘŚCI PLANU	
Analiza: Gdzie jesteśmy? • Sytuacja zewnętrzna i wewnętrzna • Docelowi odbiorcy • Propozycja wartości → Jakie są potrzeby moich klientów? Co ich motywuje? → Jakie firmy oferują to samo co ja? W jakiej cenie? Jaka jest ich wartość różnicowa? → Potrzeby na początek → SWOT (później)	

CELE: Co chcemy osiągnąć?

- Cele SMART
- Definicja KPI

→ Przykłady celów SMART

→ Przykład A: Zwiększenie sprzedaży

→ Przykład B: Zdobyć 1000 obserwujących na Instagramie w ciągu miesiąca

→ Przykład C: Zwiększenie obrotów o 80% w ciągu jednego kwartału

STRATEGIA: Co będę oferować?

- Marketing Mix

→ Eksperymentuj szybko i tanio

→ Pomylić się szybko i tanio

→ Szybkie i tanie uderzenie

→ Strategia wymaga

→ Wcześniejszych eksperymentów

Strategia: Produkt	Strategia: Miejsce	Strategy: Promotion
To jest to, co zamierzamy sprzedać. Może to być materialne lub niematerialne (w postaci towaru lub usługi), którego celem jest zaspokojenie pragnień i potrzeb grupy docelowej (rynek docelowy > Doświadczenie, korzyści, wartość	Umieść produkt w zasięgu swoich klientów, korzystając z odpowiedniej dystrybucji.	Jest to zmienna komunikacji. Sprawia, że docelowy dowiaduje się o produkcie, gdzie może go znaleźć i w jakiej cenie. Reklama, public relations, Marketing bezpośredni, Sprzedaż osobista

Plan działania: Jak osiągnąć założone cele?

"Mały krok dla przedsiębiorcy, ale duży krok dla startupu"

> Rabaty, synergia, wystąpienia prasowe, partnerzy, specyfikacje, wydarzenia, targi

POMIAR: Co powtarzamy, a co odrzucamy? Analizuj, ucz się, powielaj.

- Co się stało?
- Czy cele zostały osiągnięte? Dlaczego?
- Nauka
- Nowe cele
- Zacząć od nowa
- Jaką usługę lub produkt oferujesz?
- Jakie korzyści oferuje twój produkt lub usługa?
- Jakie są motywacje odbiorców docelowych do zakupu?
- Cena, zalety produktu/usługi i kanały dystrybucji 3 konkurentów.
- Jak myślisz, którymi kanałami sprzedasz więcej?
- Co będzie atrakcyjne w Twoim produkcie lub usłudze?
- Wyznacz 3 cele do osiągnięcia miesiąc później

MARKETING CYFROWY	
Jak słuchać marketingu cyfrowego? • Poprzez słowa kluczowe (Ubersuggest, keywordtool.io, Keyword Shitter, Ahrefs, Semrush, Sistrix). • Trendy (Google Trends, KeyWords Everywhere) • Słuchaj sieci społecznościowych (TweetDeck, Hootsuite ...)	Co zamierzamy sprzedawać? Jak marketing cyfrowy może nam pomóc? • Sprawdź zainteresowanie (słowa kluczowe) • Identyfikacja trendów • Analizuj konkurencję (wolumen, ceny itp.) • Komunikacja (RRSS) • Sprzedaż cyfrowa
Sprzedaż online • Wykonalność: Wysoka konkurencja, niskie ceny • Inwestycja: Czy sprzedaż online jest darmowa? Czy jest to tańsze? • Jak budować zaufanie? • Główne KPI: Ile kosztuje mnie pozyskanie nowego klienta? Jaki jest średni bilet? Ile razy kupujesz ode mnie w ciągu roku?	
Sprzedaż online: Pozycjonowanie SEO • To sposób Dawida na walkę z Goliatem • Nie jest darmowe, ale nie wymaga tak dużych inwestycji. • Strategia treści	Sprzedaż online: Facebook ADS • Kampanie od 5 euro • Segmentacja odbiorców docelowych • Natychmiastowe wyniki • To samo narzędzie dla Facebooka i Instagrama "Proste" narzędzie

• Strategia budowania linków (Ronaldo i Messi) • Dobre praktyki Ciągłe zmiany algorytmu (niepewność)	• Remarketing
Sprzedaż online: Google ADS (SEM) • Reklama w Google • Zamiar zakupu • Wysoka konwersja • Wysoka inwestycja • Narzędzie "nieco bardziej skomplikowane"	Sprzedaż online: LinkedIn ADS • Sprzedaż B2B • Kosztowna reklama (min. inwestycja 3000 €)
Sprzedaż online: Reklama natywna • Taboola i Outbrain • Reklama w mediach • Ruch ekonomiczny • Ruch niskiej jakości	Sprzedaż online: Email marketing • Coraz mniej skuteczny • Oferuj wartość dla użytkowników • Branding
Sprzedaż online: Marketplaces • Amazon, Weddings.net, GuruWalk • Pozyskują ruch • Mają pozycjonowanie organiczne ("SEO") • Możesz zacząć sprzedawać wkrótce • Każdy z nich ma swoje zasady	Sprzedaż online: E-commerce • Shopify, Mabisy, Wordpress, Prestashop, Magento • Bramki płatności (Stripe, Paypal, banki...) • Zapasy, polityka wysyłki, polityka zwrotów • Dropshipping

PLAN SPRZEDAŻOWY

Model biznesowy i plan marketingowy każdego projektu stanowią podstawę, od której możemy rozpocząć tworzenie planu sprzedażowego. Plan komercyjny pomaga firmie wprowadzić nowy produkt na rynek. Firmy opracowują te plany, aby upewnić się, że mają operacje do obsługi dystrybucji i informacji zwrotnych od konsumentów, między innymi.

Cele szkolenia:

- Poznanie głównych elementów planu sprzedażowego.
- Konfigurowanie opcji biznesowych dla przedsiębiorców.
- Zrozumienie znaczenia doświadczeń klientów i ich wpływu na rozwój firmy.
- Zidentyfikowanie istotnych elementów podróży klienta dla podejmowanych przedsięwzięć.

PLAN SPRZEDAŻOWY I KANAŁY SPRZEDAŻY
Jak i ile zamierzam sprzedać. • Jaki jest mój rynek? • Ile powinienem sprzedać? • Ile mogę sprzedać? • Ile zamierzam sprzedać?
Elementy biznesplanu: • Klienci i segmenty • Produkt lub usługa • Propozycja wartości • Relacje z klientami • Strategia handlowa (rynek, konkurencja, ceny, dystrybucja, sprzedaż, promocja...)
Poziom relacji z klientem Relacja z klientem jest kluczowym czynnikiem określającym, ile i gdzie powinniśmy poświęcić naszym wysiłkom handlowym: • Jak często kontaktuję się z klientami i potrzebują oni dostępu do mojego produktu lub usługi? • Jak bardzo klienci potrzebują pomocy z produktem lub usługą ze względu na jej złożoność lub dostosowanie?

Strategia handlowa: Gdzie będę sprzedawać? Rynek to obszar, w którym mogę dotrzeć do klientów z moim produktem i zasobami handlowymi, które posiadam.	Strategia handlowa: Konkurencja Jak zidentyfikować konkurencję i o czym należy pamiętać? • Pierwszym poziomem konkurencji jest propozycja wartości.
Strategia handlowa: Sprzedaż komplementarna Jak mogę rozszerzyć rozwiązania, które oferuję moim klientom? • Czy mam produkt, który zaspokaja więcej potrzeb lub w lepszy sposób? • Jak mogę wyjść poza zaspokajanie podstawowych potrzeb klientów? • Czy potrzebujesz czegoś jeszcze, aby uzyskać pełną wartość lub korzyści z mojego produktu lub usługi?	Strategia handlowa: Ceny i oferta produktów Zdefiniuj cenę i różne kombinacje produktów, aby zmaksymalizować wartość uzyskaną z każdej sprzedaży. • Maksymalizacja otrzymanej wartości. • Bądź konkurencyjny. • Zwiększenie wolumenu. • Optymalizacja marży.
Strategia handlowa: Ceny i produkt Oferta	Strategia handlowa: Kanały sprzedaży

Polityka cenowa i oferta produktowa (ceny i pakiety) to strategie maksymalizacji wartości uzyskiwanej od klienta poprzez zarządzanie marżą w celu sprzedaży większej ilości produktów.	Kanały zapewniają różne pokrycie rynków, segmentów i stopni wartości oraz obsługi klienta. Czynniki wpływające na wybór kanału sprzedaży • Zakres lub zasięg rynku • Poziom relacji z klientem • Złożoność produktu lub usługi • Możliwości i koszty
Promocja sprzedaży Zdefiniuj taktykę udania się na rynek, aby spotkać się z klientami i sprzedać nasz produkt lub usługę. ▪ Narzędzia sprzedaży ▪ Etapy sprzedaży ▪ Plan działań handlowych	Promocja sprzedaży: Narzędzia Każdy zasób dostępny w sprzedaży musi stanowić wartość dodaną dla klienta. ▪ Online: Web, Mail, App, RRSS, itp. ▪ Reklama ▪ Merchandising: Katalog, broszury, próbki itp. ▪ Ceny i pakiety ▪ Sprzedaż uzupełniająca
Promocja sprzedaży: Etapy sprzedaży Niektóre sprzedaże są natychmiastowe, ale inne wymagają przejścia przez etapy, które łączą i pracują z klientami. Potrzebujemy planu dla każdego kroku, który przeniesie klientów do następnego etapu. Rozwój linii sprzedaży zależy od relacji z klientem i złożoności produktu lub usługi.	
Prognoza sprzedaży. Ile zamierzam sprzedać? Przełożenie zapasów na kwoty i dochód w danym okresie. ▪ Podejście odgórne: zaczynając od SAM (całkowity rynek), stosujemy kryteria ograniczające udział w rynku, który możemy uzyskać. ▪ Podejście oddolne: zaczynając od rzeczywistych klientów, produktów i strategii handlowej, dodaję wynik działań handlowych do całkowitej liczby sprzedaży. Niezbędne jest zidentyfikowanie i zweryfikowanie założeń, aby wiedzieć, które dźwignie wpływają na wyniki.	

DOŚWIADCZENIE KLIENTA (CX)

Czym jest Customer Experience (CX)

CX to doświadczenie, jakie klient ma z marką, produktem lub usługą, od początku do końca każdej interakcji, przez cały okres trwania jego relacji z firmą.

Jest to regularne i konsekwentne dostarczanie tego, co marka obiecuje klientowi i wynikających z tego oczekiwań poprzez każdą interakcję i we wszystkich kanałach kontaktu. Z perspektywy klienta jest to to, czego doświadcza w każdej interakcji, wynikające z tego odczucia i emocje, które kojarzą mu się z marką, produktem lub usługą i które determinują ocenę i reakcję, jaką klient będzie miał w stosunku do nich.

Dożywotnia wartość klienta

CLV umożliwia ocenę całkowitej rentowności klienta i identyfikację tych, którzy dodają większą wartość lub mają większy potencjał dla firmy. Jest to niezbędne do zdefiniowania strategii, które maksymalizują całkowitą wartość portfela klientów i różnicują doświadczenia klientów, które zapewniają większą wartość dla firmy.

- $CLV = \text{całkowita wartość klienta} - \text{koszt pozyskania klienta}$
- $VTC = \text{marża na sprzedaży} \times \text{transakcje}$
- $CA = \text{Wydatki na pozyskanie klienta}$

→ Mierzy całkowitą wartość ekonomiczną klienta, a nie transakcji.

→ Uwzględnia zarówno przychód, jak i koszt pozyskania klienta.

→ Obejmuje wartość lojalności klienta, mierzoną w powtórnych zakupach i poziomie udziału w całości zakupów (Share of Wallet)

Etapy zakupu przez klienta (lejek marketingowy)

Nie wystarczy dokonać wyboru klienta, by kupić produkt lub usługę. Konieczne jest wygenerowanie lojalności wobec marki, tak aby utrzymywał relacje z firmą, zwiększając jej wartość w dłuższej perspektywie. Ponieważ technologie cyfrowe pozwalają ludziom być stale połączonymi, zdolność klientów do polecenia i dzielenia się swoimi doświadczeniami jest decydująca dla rozwoju (lub porażki) firmy.

Proces zakupu reaguje i opiera się na aspektach psychologicznych ludzi i poprzez

progresję między jego etapami, aby wpłynąć na decyzję klienta.

Poziom zaangażowania emocjonalnego zwiększa etapy decyzji o zakupie, a tym samym znaczenie Customer Experience:

1. Uwaga: Telewizja, radio, wyszukiwanie online, wzmianki, blogi...
2. Zainteresowanie: Mailing, ulotki, eksploracja sieci, komentarze...
3. Pragnienie: testowanie produktu, porównywanie...
4. Działanie: Sieci społecznościowe, YouTube, sprzedaż w sklepach...
5. Lojalność: Sprzedaż online, nagrody, programy lojalnościowe, obserwujący, spersonalizowana sprzedaż dodatkowa
6. Rekomendacja: Poczta pantoflowa, recenzje, udostępnienia, "polubienia".

Koncepcje> Perspektywa klienta

Poznanie doświadczenia klienta wymaga najpierw perspektywy zewnętrznej. Musimy zobaczyć, jak ewoluuje i doświadcza etapów zakupu.

Różni klienci będą mieli różne osobiste doświadczenia, dlatego konieczne jest zidentyfikowanie tych różnic w profilach i segmentach.

Punkty kontaktu z klientem (Omnichannel Experience)

Doświadczenie klienta musi ewoluować od doświadczeń wielokanałowych (różnych i specyficznych w każdym kanale) do doświadczeń wielokanałowych, unikalnych i zintegrowanych we wszystkich kanałach kontaktu.

Klienci są coraz bardziej wyrafinowani w swoich nawykach zakupowych i nie wybierają unikalnego kanału kontaktu, ale raczej korzystają z nich wszystkich jednocześnie, a nawet w czasie rzeczywistym. Mogą korzystać zarówno z kanałów samej firmy, jak i konkurencji!

Wpływ kanałów na rekomendację zakupu

Kanały lub punkty kontaktu z klientem mają różny względny wpływ na decyzję o zakupie. Kanały z komponentem osobistym są najczęściej wybierane, gdy szuka się rekomendacji przed zakupem.

Doświadczenie omnichannel wymaga możliwości interakcji i dokonywania transakcji z klientami na wszystkich kanałach, które wybiorą i kiedy wybiorą.

Wymaga to spersonalizowanego przekazu i doświadczenia, które jest spójne z czasem i etapem procesu zakupu.

Kluczowe części Podróży klienta	
Mapa podróży klienta powinna identyfikować momenty i interakcje, które są najważniejsze w doświadczeniu klienta. Będzie ona używana do zarządzania nimi indywidualnie i przez całą podróż. Zdefiniowanie celu i oczekiwanej reakcji w każdym z nich jest niezbędne, aby wiedzieć, jak zarządzać kluczowymi zasobami organizacyjnymi, aby doświadczenie zakończyło się sukcesem.	
Kluczowe momenty (MoT)	Szanse (punkty trudu)
Interakcje, które mają nadmierny wpływ emocjonalny lub związek z klientem, a zatem mogą motywować znaczące działania lub zachowania. Klienci podejmują lub zmieniają swoje decyzje w tych momentach swojego doświadczenia, w których decydują się iść naprzód.	Aspekty działania, które sprawiają, że klient czuje się niekomfortowo lub jest zdenerwowany, sprawiając, że jego doświadczenie nie jest w pełni satysfakcjonujące w jednym punkcie kontaktu lub pomiędzy różnymi momentami podróży klienta. Są to możliwości poprawienia, ulepszenia lub nawet wprowadzenia innowacji w obsłudze klienta w kluczowych momentach.
Cel i oczekiwana reakcja	
Jest to określenie przez firmę tego, co powinno się wydarzyć w każdym punkcie kontaktu, aby spełnić oczekiwania klienta. Określone decyzje, które chcemy, żeby klient podjął oraz oczekiwaną reakcję emocjonalną w wyniku tej interakcji. Wszystkie operacje organizacyjne i zasoby muszą być dostosowane, aby tak się stało zgodnie z założeniami.	

KOMUNIKACJA

Wszystko, co wychodzi lub jest prezentowane przez firmę, jest komunikacją. Kolory, reklamy, obsługa przez telefon, e-mail, reklama, publikacje, strona internetowa, logo i wrażenia. Wszystko! I wszystko musi być do siebie dopasowane.

Cele szkolenia:

- Opracowanie planu komunikacji dla firmy.
- Tworzenie strony internetowej i sklepu internetowego.
- Tworzenie materiałów graficznych i audiowizualnych.

PLAN KOMUNIKACJI

Dlaczego plan komunikacji musi być taki istotny?

- Przeprowadzenie wewnętrznej i zewnętrznej analizy firmy.
- Określenie celów planu komunikacji.
- Określenie grupy docelowej.
- Aby zdefiniować swój przekaz.
- Aby wybrać kanały.
- Zaplanowanie czasu i zasobów.
- Opracowanie strategii, którą będziesz realizować.
- Ocena i pomiar uzyskanych wyników.

Kampania reklamowa musi mieć:

- Cel.
- Grupę odbiorców.
- Wyraźny początek.
- Zachętę (prezent / zniżkę / korzyść).
- Określony czas trwania.
- Sposób pomiaru skuteczności.

Cel i odbiorcy powiedzą nam, który kanał jest właściwy. Podczas definiowania planu komunikacji należy wziąć pod uwagę sposób dokonywania zakupów. Sprzedajesz czy dystrybuujesz? Odpowiedź leży w sile powtórzeń. Aby skutecznie angażować i informować odbiorców, konieczne jest, aby komunikaty były spójne i jednolite we wszystkich kanałach i interakcjach.

Istnieje pięć podstawowych elementów tworzenia skutecznego storytellingu:

1. Rozpocznij od zidentyfikowania docelowych odbiorców historii. Kto jest docelowym odbiorcą lub klientem?
2. Aby przyciągnąć uwagę odbiorców, musisz uderzyć w strunę lub skutecznie zająć się punktem bólu.
3. Określ konkretne postrzeganie marki, które chcesz kultywować. Dostosuj swój storytelling do celów, które spójnie współgrają z Twoją marką.
4. Upewnij się, że twoja historia ma dobrze skonstruowaną narrację, składającą się z początku, środka i końca, a wszystko to powiązane spójnym tematem.

5. Wybierz postać, która uosabia podstawowe wartości Twojej marki. Każda firma ma unikalne wartości i zasady; co reprezentują twoje?

Treści: Jeśli wiesz, kim jest Twój idealny klient, będziesz wiedział ... 1. Jak z nimi rozmawiać. 2. Co im powiedzieć. 3. Gdzie ich znaleźć.	
Treści zawierają: ▪ część społeczną, która będzie ściśle związana z typem klienta i jego zainteresowaniami. ▪ część kreatywną, ponieważ musisz do nich dotrzeć i połączyć się za pomocą słów. ▪ część strukturalną, ponieważ wyszukiwarki muszą postrzegać Twoje treści jako coś użytecznego i atrakcyjnego, aby mogły być wyświetlane większej liczbie osób.	Jaką wartość wnosisz? Czy klient jest w stanie go rozpoznać? ▪ Treść może decydować o sukcesie strony internetowej lub kampanii, ale także umożliwiać stały rozwój. ▪ Użycie słów kluczowych i ich synonimów. ▪ Sposób pisania ma fundamentalne znaczenie. ▪ Neuromarketing i reedukacja w kierunku mocnych stron.

Podczas redagowania formularzy należy pamiętać, że mają one duże znaczenie i przyczyniają się do ogólnego wizerunku firmy:

- Brak błędów ortograficznych.
- Zawsze mów o sobie (posty nie są czytane w grupach).
- Poziom techniczny twoich interakcji będzie zależał od poziomu twoich odbiorców, a nie twojego produktu.

Każda sieć społecznościowa oferuje możliwość utworzenia profilu lub strony (osobistej lub profesjonalnej) i musisz upewnić się, że:

- Wypełnij wszystkie wymagane pola, nie pozostawiając żadnych niewypełnionych informacji.
- Upewnij się, że logo i obrazy dokładnie odzwierciedlają rzeczywistość, unikając jakichkolwiek wprowadzających w błąd zmian.

Pamiętaj, że będzie to wizerunek Twojej firmy.

Jak dotrzeć do ludzi?

Niezależnie od tego, czy Twoja firma jest fizyczna, czy wirtualna, nie możesz otworzyć firmy i usiąść i czekać. Otwarcie konta w Google Moja Firma pozwoli innym Cię znaleźć, ale sieci społecznościowe również odegrają w tym wszystkim ważną rolę.

Zarządzanie RRSS, które z nich i dlaczego?	Zarządzanie RRSS, które i dlaczego?
"Powiedz mi, co sprzedajesz, a powiem ci gdzie. " W światowym rankingu wykorzystania sieci, te byłyby głównymi lub najczęściej używanymi: ▪ Facebook ▪ YouTube ▪ WhatsApp ▪ Facebook Messenger ▪ Instagram ▪ TikTok ▪ Snapchat / Twitter i Pinterest (z jedną trzecią użytkowników niż poprzednia opcja)	▪ Zabłyśnij na LinkedIn i nawiąż kontakty. ▪ Stwórz społeczność dla swojej marki na Facebook. ▪ Sprzedawaj na Instagramie. ▪ I dyskutuj na Twitterze. Wszystkie RRSS są różne i są używane na różne sposoby, z własnymi zasadami. Musisz zaplanować swój wizerunek i publikacje niezależnie dla każdego z nich.

ZASOBY ONILNE DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

LINKEDIN

LinkedIn jest jednym z najbardziej nieznanym kanałów, ale bardzo przydatnych w środowiskach biznesowych lub współpracy zawodowej. Jest najbardziej podobny do networkingu. Większość profili to mężczyźni w wieku od 25 do 35 lat. Jest to szczególnie aktywna sieć w godzinach porannych w ciągu tygodnia i w niedzielne popołudnia.

Jak rozwijać się jako marka i zdobywać popularność?

1. Uzupełnij **wszystkie części swojego profilu osobistego**; zdjęcia, studia, dane dotyczące pracy (przynajmniej trzy ostatnie), umiejętności. * **Bardzo ważne**: zdjęcie, które wybierzesz do profilu. Aby upewnić się, że jest odpowiednie, możesz skorzystać z tej aplikacji: snappr.co/photo-analyze.
2. Użyj słów kluczowych, dla których chcesz być widoczny w **opisie swojego profilu**. * **Bardzo ważne**; dodaj do swojego profilu wszystkie informacje, które mogą poprawić Twój status i odnawiaj go co kilka miesięcy (kursy, rozmowy, kamienie milowe).

3. **Nie używaj domyślnego adresu URL lub adresu, * Bardzo ważne;** wybierz pierwsze dwa słowa nowego adresu URL, aby pozycjonować się jako marka osobista.
4. **Zaproszenia.** Gdy Twój profil jest już gotowy, nadszedł czas, aby zdobyć łączników lub podobnie myślących ludzi. Ale UWAGA, LinkedIn nie jest siecią do nawiązywania przyjaźni. Niewłaściwe jest nawiązywanie "przyjaźni" ze znajomymi lub krewnymi. Pomyśl:
 - a. Które osoby chciałyby zobaczyć Twój profil?
 - b. Jakie profile najbardziej chciałbyś zobaczyć lub śledzić?
5. **Gdy kogoś zapraszasz, dodaj osobistą wiadomość.**
6. Pamiętaj, **aby uczestniczyć w rozmowach**, opiniach lub debatach. Nie bój się wyrażać swojej opinii na temat publikacji innych osób, nawet jeśli są one nieznane (jest to bardzo cenione). Polecaj wpisy, które wydały Ci się interesujące (odpowiednik polubienia).
7. **Sprawdź swój wynik lub ocenę**, jaką LinkedIn przyznaje Twojemu profilowi za pośrednictwem rankingu sprzedaży społecznościowej. Jak to się robi? Mając otwarty profil LinkedIn w innej zakładce, wpisz następujący adres (w nowej karcie): [linkedin.com/sales/si](https://www.linkedin.com/sales/si). Tutaj otrzymasz ocenę w różnych aspektach:
 - a. Twój profil lub marka osobista.
 - b. Czy Twoje kontakty są odpowiednie lub czy prawidłowo szukasz możliwych synergii.
 - c. Jeśli wchodzisz w interakcje z ludźmi.
 - d. Relacje, które tworzysz.

Jakie są roszczenia LinkedIn wobec swoich członków? Jest to kluczowe, aby mieć co do tego jasność. LinkedIn chce:

- zidentyfikować najbardziej wpływowych osób w każdym sektorze
- wzmocnić relacje zawodowe w perspektywie średnio- i długoterminowej.
- pokazać najbardziej profesjonalne oblicze każdego z członków tej sieci.
- dzielenie się wartościowymi treściami i generować pomysły.
- dostarczanie informacji zwrotnych na temat tego, co myślą o Tobie inni.
- oferować możliwość pozyskiwania klientów lub nowych miejsc pracy.
- zapewnienie możliwości pozyskania współpracowników.
- wzmocnić swoją markę osobistą.

Dlaczego ważne jest tworzenie i marki osobistej?

Wszyscy chcemy być inni. W sektorze zawodowym, w którym oferujemy nasze usługi, musimy się wyróżniać. W innych okolicznościach mówilibyśmy o 4 P marketingu:

- Bądź najtańszy (Cena).
- Bądź najszybszy (punkt sprzedaży lub miejsce).
- Bądź najwyższej jakości (Produkt).
- Bądź najczęściej oglądany (Promocja).

Tutaj musisz dodać piątą opcję (Osoba): Za twoją firmą stoi uznana i rozpoznawalna osoba. Przynosi to ludzkie oblicze twojej firmy (niezależnie od tego, czy są to produkty, czy usługi).

Czy mogę wtedy mieć profesjonalny profil i stronę firmową na LinkedIn?

Oczywiście. Ale dwie strony będą oznaczać podwójną pracę, a spójność jest ważna. Każda firma będzie mogła wybrać trzy hashtagi, za pomocą których będzie odnosić się do swojej działalności.

* **Bardzo ważne**; hashtagi muszą identyfikować branżę lub zawód i odnosić się do tego, czego szukałby klient.

ŹRÓDŁA STRON INTERNETOWYCH

1. WORDPRESS

- a. Udział globalny: 34.1%
- b. Przejęcie rynku CMS: 60.8%
- c. Recenzja: Nie ma wątpliwości, że jest najczęściej używany. Od momentu pojawienia się w 2003 roku był używany jako platforma do blogowania. Obecnie zawiera narzędzia, które sprawiają, że jest to najbardziej wszechstronny CMS na rynku. Obsługuje HTTPS i akceptuje każdy serwer obsługujący PHP. Jego wersja 5.0 stanowi 5% wszystkich stron internetowych w ujęciu globalnym.
- d. Aktywne strony internetowe: ok. 24,8 mln.
- e. Historie sukcesu: Adobe Blogs, AMC, BBC, BitlyURL, Bloomberg.
- f. Pozytywne: jest to open source i jest szybki w instalacji. Ma nieskończoną liczbę wtyczek i motywów, które pozwolą ci zaprojektować witrynę na wiele sposobów i bardzo dobrze współpracuje z zewnętrznymi narzędziami.

- g. Negatywne: niektóre motywy często napotykają problemy, takie jak niekompatybilność z wtyczkami, a w niektórych przypadkach aktualizacje zależą od działań ich twórców.

2. WOO COMMERCE

- a. Dlaczego jest tak łatwy w użyciu? Intuicyjny interfejs pozwala użytkownikom WordPressa skonfigurować przyjazną dla biznesu stronę internetową w zaledwie kilka godzin. Jego początkowa konfiguracja może być obszerna; jednak większość użytkowników zauważa, że wtyczka ta staje się bardzo wygodnym narzędziem, gdy jest używana regularnie. Chociaż istnieje wiele podręczników, aby dowiedzieć się, jak korzystać z WooCommerce, nie trzeba decydować się na kurs, aby z niego korzystać.

3. WIX

- a. Udział globalny: 1.1%
- b. Przejęcie rynku CMS: 2,0%
- c. Opis: Wix to platforma, która obecnie zyskuje zwolenników ze względu na łatwość założenia darmowej strony internetowej bez konieczności posiadania wiedzy programistycznej. Stworzona przez izraelskich programistów, pozwala użytkownikowi na tworzenie przyciągających wzrok projektów. Idealnie nadaje się do różnego rodzaju przedsięwzięć fotograficznych, sklepów internetowych i witryn dla niezależnych artystów.
- d. Aktywne strony internetowe: około 3,3 mln.
- e. Historie sukcesu: Pelé, Sergio Agüero, Mr Ping.
- f. Pozytywne: Zapewnia liczne szablony z bardzo atrakcyjnymi i przyjaznymi dla użytkownika responsywnymi projektami. Wersja premium oferuje zniżki na kampanie Adwords i Facebook Ads.
- g. Negatywne: Zasadniczo rezygnujesz z kontroli nad treścią, a zatem nie masz dostępu do jej kodu źródłowego. Darmowa wersja nie zapewnia wystarczającej widoczności, więc może być konieczne rozważenie pakietów Premium, które mogą być stosunkowo kosztowne w porównaniu do innych systemów zarządzania treścią.

4. SHOPIFY

- a. Udział globalny: 1,6 % / Udział w rynku CMS: 2,9 %
- b. Opis: Jest to CMS oparty na chmurze (Saas), więc dane klienta są przechowywane na jego serwerach. Robi furorę wśród tych firm, które zapuszczają się do swoich sklepów internetowych. Ma wiele szablonów i motywów do łatwej edycji, nie bez powodu wiele stron internetowych zasługujących na nagrody za projekt korzysta z tej platformy. Ma dużą społeczność, aby uzyskać wsparcie.
- c. Aktywne strony internetowe: około 1,07 mln.
- d. Historie sukcesu: Taylor Stitch, Marc Wenn, Whipping Post, Thinx, GymShark
- e. Pozytywne: Protokoły bezpieczeństwa umożliwiają płynne i mniej ryzykowne transakcje płatnicze, z elastycznymi metodami płatności obsługującymi różne waluty. Edycja jest prosta i przyjazna dla użytkownika.
- f. Negatywne: Skalowalność firmy może być uciążliwa, zwłaszcza w przypadku budżetu. Twoje transakcje są gwarantowane, ale zlecane przez Shopify.

5. PRESTASHOP

- a. Globalny udział: 0,8% / Udział w rynku CMS: 1.4%
- b. Opis: Jest to ekskluzywny CMS dla handlu elektronicznego, kolejna dobra opcja, aby zbudować swój sklep internetowy bez konieczności bałaganu z jakimkolwiek kodem. Jego płatna wersja umożliwia dostęp do interesujących danych, aby lepiej kontrolować swoje finanse w ogóle, ze szczegółowymi statystykami i systemami rozliczeniowymi.
- c. Aktywne strony internetowe: około 275,2 tys.
- d. Historie sukcesu: BienManger, RCD Espanyol, Pro-air
- e. Zalety: Oferuje możliwość nadzorowania wielu sklepów za pomocą jednego administratora. Dzięki szerokiemu wyborowi wtyczek zwiększających funkcjonalność i różnym szablonom do dostosowywania sekcji, zapewnia elastyczność. Przyjazny dla użytkownika interfejs i panel sterowania są kompatybilne z większością platform płatniczych.
- f. Negatywne: Płatne szablony i moduły, które zwiększają SEO i poprawiają komfort użytkowania, przynoszą znaczące korzyści.

MODUŁ 3: ZARZĄDZANIE PERSONELEM

Zasoby ludzkie to osoby pracujące w organizacji, w tym dyrektorzy i kierownicy. Dla każdej organizacji konieczne jest posiadanie kapitału, który umożliwia jej prowadzenie działalności; kapitał ten obejmuje zarówno gotówkę, jak i towary, ale pracownicy są najważniejszym elementem w produkcji i przepływie kapitału w organizacji.

W dzisiejszych czasach sektor biznesowy charakteryzuje się szybkimi zmianami i niestabilnością, a wszystkie firmy muszą być odpowiednio przygotowane do radzenia sobie z tymi zmianami i zarządzania nimi, aby odnieść sukces. W tym module przeanalizujemy różne aspekty zasobów ludzkich i sposoby właściwego zarządzania nimi, aby Twoja firma mogła się rozwijać.

CELE SZKOLENIA:

Po ukończeniu modułu uzyskasz następujące efekty uczenia się:

- Definicja i znaczenie działu zasobów ludzkich.
- Jakie są najważniejsze umiejętności w zakresie zasobów ludzkich.
- Jak zbudować silną strategię HR.
- Jak ustanowić kulturę CSR w swojej firmie.

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Ponieważ zasoby ludzkie stanowią istotny element każdego przedsiębiorstwa, ważne jest utworzenie działu HR. Do obowiązków tego działu należy zwiększanie produktywności siły roboczej i ochrona przedsiębiorstwa w przypadku ewentualnych sporów między pracownikami. Inne obowiązki dotyczą zapewniania świadczeń i wynagrodzeń, rekrutacji nowych pracowników i ich szkolenia, zwolnień i śledzenia zmian legislacyjnych, które mogą mieć bezpośredni lub pośredni wpływ na działalność przedsiębiorstwa.

5 GŁÓWNYCH RÓL ZASOBÓW LUDZKICH

Jak powiedzieliśmy wcześniej, głównym obszarem działalności działu HR jest regulacja kultury i środowiska firmy. W tej sekcji opiszemy bardziej szczegółowo 5 głównych ról tego działu¹.

ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Jednym z kluczowych obszarów zasobów ludzkich jest rekrutacja pracowników. Menedżerowie HR zazwyczaj poszukują potencjalnych pracowników, którzy mogą pracować w ich organizacji i osiągać najlepsze wyniki. Pierwszym krokiem jest umieszczenie ogłoszenia rekrutacyjnego, a następnie ocena profili osób zainteresowanych organizacją. Następnie dział HR przeprowadza rekrutację odpowiednich pracowników i, w razie potrzeby, zapewnia im odpowiednie szkolenie w obszarze, w którym będą pracować; jednak menedżerowie HR są również odpowiedzialni za zwalnianie pracowników. W większości przypadków dział HR współpracuje z kierownictwem organizacji i bierze pod uwagę jego rady.

Zarządzanie talentami nie skupia się tylko na rekrutacji potencjalnych pracowników, ale jest również odpowiedzialne za wzmocnienie relacji pracodawca-pracownik. Menedżerowie HR są upoważnieni do mierzenia satysfakcji pracowników i oceny ich zaangażowania w organizację wraz z jej kulturą. Działają również jako trzecia strona, jeśli chodzi o rozwiązywanie konfliktów.

WYNAGRODZENIA I ŚWIADCZENIA

Ten dział HR zajmuje się zapewnieniem świadczeń i zwrotu kosztów; ocenia praktyki płacowe pracowników w celu ukształtowania struktury świadczeń lub wynagrodzeń. Dokładniej mówiąc, negocjuje z administratorami firmy w celu określenia stawek pokrycia świadczeń lub zwrotu kosztów (np. ubezpieczenia zdrowotnego). Dział ten zajmuje się również listą płac pracowników, ale w niektórych przypadkach zadanie to może zostać powierzone księgowemu firmy. Wreszcie, dział ten współpracuje z menedżerami HR w zakresie opisywania stanowisk pracy oraz z działem zarządzania talentami w zakresie planowania sukcesji².

¹ W mniejszych firmach role te mogą w całości podlegać menedżerowi HR.

² Planowanie sukcesji to identyfikacja krytycznych stanowisk w firmie i opracowanie planów działania w celu umieszczenia osób na odpowiednich stanowiskach.

ROZWÓJ I SZKOLENIA

Pragnieniem każdego pracodawcy jest, aby jego pracownicy osiągnęli profesjonalne wyniki, dzięki czemu firma może się rozwijać. Dział HR jest odpowiedzialny za zapewnienie ciągłego szkolenia personelu i śledzenie jego wydajności. Może również wdrażać programy instruktażowe lub inne, które prowadzą do sukcesu firmy.

ZGODNOŚĆ Z PRZEPISAMI PRAWA PRACY

Jak wspomnieliśmy wcześniej, bardzo ważne jest, aby dział HR znał przepisy prawa pracy i był świadomy wszelkich zmian legislacyjnych, które mogą mieć wpływ na działalność firmy. Każda firma musi przestrzegać tych przepisów, a taka kontrola podlega wyłącznie jednostce HR. Jednostka ta musi monitorować politykę firmy i przeprowadzać dochodzenia, jeśli jeden lub więcej pracowników skarży się na dyskryminujące postawy lub złe warunki pracy. Ponadto dział HR jest odpowiedzialny za opracowanie regulaminu dla pracowników.

BEZPIECZEŃSTWO W MIEJSCU PRACY

Dział ten jest odpowiedzialny za rozwój bezpiecznego środowiska pracy i prowadzenie rejestrów, które szczegółowo dokumentują wypadki przy pracy. Współpracuje również z działem odszkodowań i świadczeń lub innymi specjalistami ds. świadczeń w celu obsługi roszczeń odszkodowawczych.

NIEZBĘDNE UMIEJĘTNOŚCI W ZAKRESIE ZASOBÓW LUDZKICH

Ponieważ dział HR zajmuje bardzo ważną pozycję w firmie, jest łącznikiem między pracownikami a pracodawcami, praca ta wymaga wielu kwalifikacji. W większości krajów objęcie stanowiska związanego z zasobami ludzkimi wymaga ukończenia studiów w określonej dziedzinie. Jednak stopnie naukowe nie są jedynymi rzeczami, które mają znaczenie; mogą one zapewnić certyfikację, ale w praktyce trzeba rozwinąć szereg umiejętności, aby podjąć pracę. W tym podrozdziale przyjrzymy się szczegółowo tym umiejętnościom.

Employee relations

A successful business is defined by the quality of relationships it builds between employers and employees and the HR Department is responsible for the support of this connection. Employees must feel safe within the workplace in order to express their concerns and complaints without being afraid that they are going to get stigmatised or fired. The HR Department is also responsible for taking into account these concerns and complaints and finding a solution for them. In some cases, this department may act as a mediator between two conflicting parties, so it is necessary to know how to solve problems and advocate for both of these parties.

Teamwork and collaboration

Since we have mentioned that HR professionals are focused on creating the best workplace by strengthening the relations between the staff, it is highly important to be communicative and able to work in teams. After all, no enterprise was set up by itself but thanks to the cooperation of all its members.

Technological aptitude

In order to occupy a position related to HR, you need to be fluent in managing data and making projections and analyses. But since we are living in an era where technology is constantly evolving, the knowledge of use of digital tools is now a must for every job position; the same applies for Human Resources. One common tool used in the HR Department is the Human Resources Information Software (HRIS) which is a database that stores information about a business' employees. It is a very helpful tool since it reduces paperwork and duplication of information. It is also user-friendly, but you will certainly need to invest some time in order to get familiar with them.

Other relevant skills for someone performing HR activities in a company could be onboarding, performance management, scheduling, and payroll processing.

ZARZĄDZANIE KONFLIKTAMI

Istnieje ścisły związek między działem HR a zarządzaniem konfliktami. Zarządzanie konfliktami jest jedną z najważniejszych umiejętności dla odnoszącego sukcesy pracownika HR, ponieważ jest to klucz do utrzymania produktywności i wydajności zespołu. Umiejętność radzenia sobie z konfliktami sprawia, że menedżerowie HR pomagają członkom swojego zespołu współpracować i osiągać wspólne cele.

1. **Analiza sytuacji:** Zrozumienie przyczyn konfliktu i jego potencjalnego wpływu.
2. **Podjęcie decyzji o interwencji:** Oceń, czy konieczna jest interwencja działu HR, czy też członkowie zespołu mogą rozwiązać konflikt samodzielnie.
3. **Zapewnienie wytycznych:** Zaproponuj wytyczne dotyczące rozwiązywania konfliktów, aby rozwiązywać je na wczesnym etapie.
4. **Identyfikacja potencjalnych przyczyn:** Informowanie o zmianach w procesach biznesowych w celu zmniejszenia ryzyka wystąpienia konfliktu.
5. **Wspieraj członków będących w konflikcie:** Wczuwanie się w sytuację członków zespołu i pomaganie im w zrozumieniu wzajemnych perspektyw w celu znalezienia rozwiązania korzystnego dla obu stron.
6. **Zachowanie neutralności:** Podchodź do konfliktów z neutralnego punktu widzenia, aby upewnić się, że pracownicy czują się wspierani, a nie przeciw nim.

Wskazówki dotyczące zarządzania konfliktami w dziale HR

Oprócz kroków, które dział HR może podjąć w celu zarządzania konfliktem, istnieje kilka wskazówek, których można przestrzegać, próbując rozwiązać konflikt. Należą do nich:

Zachowanie
spokoju

Koncentracja
na faktach

Utrzymywanie
granic

Ustawianie
celów

STRATEGIA HR

Ponieważ zasoby ludzkie są zaangażowane na wszystkich poziomach funkcji biznesowych, ważne jest, aby opracować strategię HR, abyśmy mogli mówić o rozwoju biznesu. Jednak przyjęcie takiej strategii wymaga dogłębnej znajomości mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa, szans i zagrożeń (analiza SWOT).

Oto cztery strategie HR:

- Ograniczenie transakcyjnego rozwiązywania problemów
- Proaktywność zamiast reaktywności
- Dostarczanie rozwiązań, które koncentrują się na większych wyzwaniach i na ludziach
- Łączenie ludzi, którzy mogą zapewnić sobie nawzajem rozwiązania.

Mówiąc dokładniej, można wykonać następujące kroki:



USTANOWIENIE SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU (CSR) W FIRMIE.

Społeczna odpowiedzialność biznesu opisuje działania firmy, które mają na celu rozwiązanie kwestii środowiskowych i społecznych, które pojawiają się w świecie biznesu. Ponieważ wszystkie firmy są powiązane z kontekstem społecznym, w którym działają, ważne jest, aby uznać ich odpowiedzialność wobec społeczeństwa i środowiska. W szczególności zachęca się je do poszanowania zasad i wartości promujących godność ludzką oraz do walki o równe szanse. Ważne jest również, aby każde przedsiębiorstwo przestrzegało zasad ochrony środowiska i było zrównoważone, aby utrzymać dobry poziom standardów i jakości życia. Inne rzeczowniki, które

są synonimami Społecznej Odpowiedzialności Biznesu to Corporate Citizenship, Social Responsibility, Social Responsiveness, Corporate Responsibility i inne.

Rola działu HR jest bardzo ważna w zakresie kultury CSR, ponieważ jest on łącznikiem między kierownictwem a pracownikami i ma do dyspozycji wszystkie dane firmy (praktyki, polityki itp.).

Przyjrzyjmy się sposobom, w jakie dział HR może odegrać kluczową rolę w ustanowieniu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) w Twojej firmie:

1. **Dostosowanie misji, wizji, wartości i propozycji wartości:** Przedefiniowanie misji biznesowej, wizji i wartości, z uwzględnieniem społeczności, w której działasz, jest kluczowym krokiem w kierunku przekrojowej integracji odpowiedzialności korporacyjnej w Twojej firmie. Pomoże to skoncentrować markę biznesową i propozycję wartości na wdrażaniu zasad społecznych, co ostatecznie przyciągnie osoby, które są z nimi zgodne.
2. **Wywieranie wpływu wykraczającego poza dział HR:** Dział HR jest pomostem między Twoją firmą a ludźmi, nie tylko pracownikami, ale także innymi działami w Twojej firmie, interesariuszami i społeczeństwem. Dlatego też, jeśli polityka i praktyki HR są zgodne z zasadami CSR, takimi jak różnorodność i integracja, nie tylko przyciągniesz pracowników, którzy zgadzają się z tymi zasadami, ale także będziesz współpracować z innymi działami i interesariuszami, którzy mają wspólne cele.
3. **Wiara we wpływ jednostek:** Nie ma potrzeby, aby pracownik był dyrektorem lub kierownikiem, aby mieć wpływ i pomagać w generowaniu prawdziwych zmian. Twój zespół HR może pomóc każdemu pracownikowi zrozumieć jego indywidualną zdolność do wywierania wpływu we własnych sferach.

Twój zespół HR i zasady społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) będą miały wpływ na Twoją firmę, branżę, interesariuszy i społeczeństwo. Jeśli Twoja firma wykaże się prawdziwym zaangażowaniem w CSR, przyciągniesz równie zaangażowane osoby, które zwiększą Twój pozytywny wpływ.

MODUŁ 4: ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

Moduł ten dostarcza kompleksowych informacji na temat zamówień publicznych, w tym ich zasad, procedur i ram prawnych, które są niezbędne dla osób i organizacji angażujących się w działania związane z zamówieniami publicznymi.

CELE SZKOLENIOWE:

- Zrozumienie podstawowych zasad, znaczenia i celów zamówień publicznych
- Zapoznanie się z rodzajami procedur zamówień publicznych
- Zdobycie wiedzy na temat ram zamówień publicznych w UE
- Zdobycie wiedzy na temat zamówień publicznych w Hiszpanii, Polsce, Bułgarii i Irlandii

ZAMÓWIENIA PUBLICZNE W UNII EUROPEJSKIEJ

Zgodnie z oświadczeniem Komisji Europejskiej (2023) zamówienia publiczne obejmują nabywanie prac, towarów lub usług przez podmioty publiczne, w tym departamenty rządowe lub władze lokalne, od przedsiębiorstw. Prawo UE ustanawia minimalne znormalizowane przepisy dotyczące zamówień publicznych w celu zapewnienia uczciwej konkurencji między przedsiębiorstwami w całej Europie. Przepisy te określają procedury, których muszą przestrzegać władze publiczne i określone podmioty użyteczności publicznej przy zamawianiu towarów, robót i usług. Przepisy UE są włączone do ustawodawstwa krajowego i mają zastosowanie do przetargów przekraczających określony próg pieniężny. Pod poniższym [linkiem](#) można znaleźć bardziej szczegółowe informacje na temat progów pieniężnych ustanowionych przez UE dla przetargów uznawanych za zamówienia o dużej wartości. Celem jest promowanie harmonijnych i równych ram dla procesów i praktyk w zakresie zamówień publicznych w całej UE.

Nadrzędne cele zamówień publicznych obejmują promowanie przejrzystości, konkurencji i efektywności w procesie nabywania. Metody i przepisy regulujące zamówienia publiczne mogą różnić się w zależności od kraju, ale podstawowe zasady mają na celu zapewnienie uczciwych i odpowiedzialnych praktyk.

TYPY PROCEDURY ZAMÓWIENIOWEJ

Przetargi mogą być podzielone na zamówienia o niższej, średniej i wyższej wartości. W przypadku przetargów o niższej wartości procedura zamówień publicznych musi być przeprowadzana wyłącznie zgodnie z przepisami krajowymi, mimo że ogólne zasady UE dotyczące przejrzystości i równego traktowania powinny być przestrzegane i stosowane. Standardowym sposobem udzielania zamówień jest przetarg konkurencyjny dla zamówień o średniej i wyższej wartości. W ramach przetargów konkurencyjnych istnieją różne rodzaje procedur zamówień publicznych, oto kilka przykładów:

- **Procedura otwarta:** najczęściej stosowana w przetargach. Nie ma ograniczeń w składaniu wniosków, każdy może złożyć swoją propozycję.
- **Procedura ograniczona:** Uczestnicy zainteresowani udziałem muszą złożyć wniosek o dopuszczenie do udziału i tylko ci wstępnie wybrani mogą składać oferty.
- **Konkurencyjna procedura negocjacyjna:** Podobnie jak w przypadku procedury ograniczonej, zainteresowani uczestnicy muszą złożyć wniosek o dopuszczenie do udziału, a tylko ci wstępnie wybrani zostaną zaproszeni do złożenia wstępnej oferty i negocjacji z instytucją zamawiającą. Ten rodzaj procedury jest zwykle stosowany w przypadku zamówień o specyficznym lub skomplikowanym charakterze, ale sektory takie jak bezpieczeństwo obronne, woda, transport lub usługi pocztowe mogą wykorzystywać go jako standardową procedurę.
- **Dialog konkurencyjny:** Procedura ta umożliwia oferentom przedstawienie wstępnych rozwiązań po pomyślnym przejściu etapu selekcji. Umożliwia ona negocjowanie proponowanych rozwiązań z oferentami. Może to pomóc w otwarciu rynków transgranicznych, zachęcając oferentów do omówienia możliwych rozwiązań. W przeciwieństwie do procedury konkurencyjnej z negocjacjami, w tym przypadku wymagania specyfikacji koncentrują się na potrzebach organizacji bez konieczności szczegółowego określania charakteru, cech lub rozwiązań, które mają być oferowane.
- **Partnerstwo innowacyjne:** Ta procedura jest stosowana, gdy instytucja zamawiająca chce innowacyjnego rozwiązania dla potrzeby określonej w ofercie.
- **Konkurs na projekt:** ta procedura jest stosowana, gdy istnieje potrzeba uzyskania pomysłu na projekt.

Więcej informacji na temat rodzajów procedur zawierania umów można znaleźć pod [linkiem](#).

PROCEDURY ZAMÓWIENIOWE

Aby rozróżnić różne procedury zamówień, podzieliliśmy je na 2 kategorie:

1. **Zaproszenie do składania wniosków (dotacje):** instytucja zamawiająca wybiera organizacje lub osoby fizyczne do realizacji projektów współfinansowanych przez UE. Zazwyczaj ten rodzaj zamówień publicznych obejmuje płatności zaliczkowe i raport końcowy uzasadniający ukończenie projektu.
2. **Zaproszenie do składania ofert:** instytucja zamawiająca nabywa towary, usługi i roboty budowlane za uzgodnioną cenę. Zazwyczaj ten rodzaj zamówień publicznych obejmuje płatność na uzgodnionych warunkach oraz dostawę towarów, usług lub robót zgodnie z ustaleniami umowy.

DOTACJA I PROCEDURA PRZETARGOWA



Proces składania wniosków do przetargów lub dotacji jest bardzo podobny, a jedyną różnicą jest portal, którego używasz do logowania lub składania wniosków.

1. **Znajdź odpowiednią dla siebie propozycję:** Komisja Europejska publikuje swoje dotacje i przetargi na stronie [Funding & Tender Portal](#). Zaproszenia do składania wniosków są organizowane w ramach programów finansowania, które koncentrują się na różnych priorytetach UE, na przykład: Program Kreatywna Europa, Europejski Fundusz Społeczny + (EFS) lub Horyzont Europa (HORIZON). Zaproszenia są również podzielone na tematy, co może być pomocne, jeśli szukasz programu, który pasuje do dziedziny Twojej organizacji. W przypadku przetargów, wszystkie z nich są pokazane na stronie [TED Portal](#).
2. **Znajdź partnerów do projektu:** W niektórych konkursach jest to opcjonalne, podczas gdy w innych istnieją pewne wymagania, które należy spełnić, aby złożyć wniosek. Uważnie przeczytaj warunki wymagań, aby kwalifikować się do procedury. W przypadku przetargów zależy to od tego, co chcesz zaoferować, czy jest to cenne dla zamawiającego, czy też stanowi wartość dodaną do wniosku, który możesz złożyć jako konsorcjum.
3. **Utwórz konto EU Login:** posiadanie konta EU Login jest niezbędne do składania wniosków. Proces rejestracji jest bardzo prosty i można go przeprowadzić za pomocą tej strony [link](#).
4. **Zarejestruj organizację:** Konta EU Login są osobiste i aby uczestniczyć w dotacjach jako organizacja, należy zarejestrować swój podmiot za pośrednictwem tego [linku](#). Możesz również wyszukać swoją organizację, jeśli jest już zarejestrowana pod numerem PIC, a także inne organizacje.
5. **Złożenie wniosku:** Po zarejestrowaniu się i zidentyfikowaniu zaproszenia do składania wniosków, które pasuje do Twojego obszaru pracy, możesz rozpocząć składanie wniosków zgodnie z wymogami i wytycznymi wskazanymi w dokumentach zaproszenia.

HISZPANIA

Zamówienia publiczne w Hiszpanii są ważnym filarem gospodarki narodowej, stanowiącym około 10% krajowego produktu krajowego brutto (PKB). Zamówienia publiczne są wykorzystywane jako organ prawny lub narzędzie do dyspozycji podmiotów publicznych, pomagając w skutecznej realizacji celów i polityk publicznych. Takie wykorzystanie zamówień publicznych ma zasadnicze znaczenie dla realizacji polityk publicznych, przyczyniając się do dobrobytu społecznego. Poza

wartością ekonomiczną, zamówienia publiczne w Hiszpanii odgrywają proaktywną rolę: działają jako katalizator innowacji, zapewniają świadczenie wysokiej jakości usług publicznych, promują integrację społeczną i zwiększają ogólną produktywność kraju.

Wpływ zamówień publicznych rozszerza się na obszar całego kraju, a ich dobra i skuteczna realizacja ma kluczowe znaczenie dla realizacji programów rządowych, wspierania dynamicznej struktury zarządzania i optymalizacji wykorzystania zasobów. Niewłaściwa realizacja może prowadzić do zwiększenia obciążeń finansowych agencji rządowych, wymagając wyższych wydatków na towary i usługi, co ostatecznie wpłynie na obciążenie ekonomiczne obywateli.

W Hiszpanii krajowym organem odpowiedzialnym za zamówienia publiczne jest Ministerstwo Finansów i Funkcji Publicznych / Państwowa Rada Konsultacyjna ds. Ramy zamówień publicznych w Hiszpanii, który jest regulowany przede wszystkim przez Ustawę 9/2017 o umowach w sektorze publicznym. Ustawa ta implementuje do prawa hiszpańskiego dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/23/UE i 2014/24/UE z dnia 26 lutego 2014 roku.

Ustawa 9/2017 o zamówieniach publicznych ustanawia scentralizowany system zamówień publicznych w Hiszpanii, dostosowując go do dyrektyw Unii Europejskiej. Scentralizowana Rada Konsultacyjna, działająca przy Ministerstwie, pełni rolę organu zamawiającego. System ten oferuje jednolity model zawierania umów na dostawy, roboty budowlane i usługi dla podmiotów państwowych. Zarządzanie ofertami odbywa się elektronicznie za pośrednictwem aplikacji CONECTA-CENTRALIZACIÓN. Użytkownicy jako organizacje publiczne, mają dostęp do usług takich jak katalogi konsultingowe i monitorowanie ofert, podczas gdy wybrani oferenci mają dostęp do usług takich jak powiadomienia o umowach i zarządzanie aktualizacjami w swoich katalogach. System przynosi korzyści podmiotom państwowym oraz, w ramach dobrowolnych umów, wspólnotom autonomicznym, miastom autonomicznym i podmiotom lokalnym.

Dodatkowo, na obszar zamówień publicznych wpływa Zarządzenie HAC/1272/2019, z dnia 16 grudnia. Zarządzenie to publikuje limity dla różnych rodzajów umów dotyczących zamówień w sektorze publicznym, obowiązujące od 1 stycznia 2020 roku. Limity te mogą obejmować progi finansowe lub inne kryteria, które określają zakres umów kwalifikujących się do różnych procedur udzielania zamówień.

Zrozumienie tych przepisów i zarządzeń ma kluczowe znaczenie dla przedsiębiorstw i podmiotów zaangażowanych w zamówienia publiczne w Hiszpanii. Zapewniają one ramy prawne, wytyczne proceduralne i ograniczenia, które regulują cały proces zamówień, zapewniając przejrzystość, uczciwość i konkurencję w działaniach związanych z zamówieniami publicznymi.

Kluczowe zasady ogólnych zamówień na towary i usługi są następujące:

1. Przejrzystość
2. Brak konfliktu interesów
3. Jawność
4. Otwarty dostęp
5. Brak dyskryminacji i równość
6. Uczciwość
7. Kontrola wydatków
8. Zapewnienie wolnych kompetencji.

W kontekście przepisów UE dotyczących zamówień publicznych istnieją progi zamówień dla różnych procedur. Progi te wskazują limity finansowe, poniżej których można stosować określone procedury.

1. **Procedura otwarta:**

- a. W przypadku zamówień na roboty budowlane próg wynosi 5 382 000 EUR.
- b. W przypadku zamówień na usługi i towary próg wynosi 215 000 EUR.

2. **Uproszczona procedura otwarta:**

- a. W przypadku zamówień na roboty budowlane próg wynosi 2 000 000 EUR.
- b. W przypadku zamówień na usługi i towary próg wynosi 140 000 EUR.

3. **Maksymalnie uproszczona procedura otwarta:**

- a. W przypadku zamówień na roboty budowlane próg wynosi 80 000 EUR.
- b. W przypadku zamówień na usługi i towary próg wynosi 60 000 EUR.

4. **Mniejsze zamówienie:**

- a. W przypadku zamówień na roboty budowlane próg wynosi 40 000 EUR.
- b. W przypadku zamówień na usługi i towary próg wynosi 15 000 EUR.

Progi te pomagają określić odpowiednią procedurę przetargową w oparciu o szacunkową wartość zamówienia. Procedura otwarta jest stosowana w przypadku zamówień o wyższej wartości, podczas gdy procedury uproszczone: procedura otwarta, procedura maksymalnie uproszczona i procedura mniejszego zamówienia są przeznaczone dla zamówień o niższej wartości. Celem jest usprawnienie procesu udzielania zamówień publicznych w oparciu o złożoność i skalę finansową zamówienia.

Podsumowując, zrozumienie przepisów dotyczących zamówień publicznych ma kluczowe znaczenie dla przestrzegania prawnych i etycznych praktyk biznesowych, zapewniając przejrzystość, uczciwość i odpowiedzialność w alokacji środków publicznych. Znajomość przepisów dotyczących zamówień publicznych pomaga organizacjom unikać pułapek prawnych i potencjalnych kar. Co więcej, przepisy dotyczące zamówień publicznych przyczyniają się do efektywnej alokacji zasobów. Jasne i łatwe do zrozumienia wytyczne pomagają usprawnić procesy, zmniejszyć biurokratyczne przeszkody i zwiększyć ogólną efektywność wydatków publicznych. Znajomość przepisów dotyczących zamówień publicznych jest niezbędnym atutem, zapewniającym uczciwość, efektywność i odpowiedzialne wykorzystanie zasobów publicznych w procesie zamówień.

BUŁGARIA

USTAWA O ZAMÓWIENIACH PUBLICZNYCH określa warunki i procedurę udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy lub usługi oraz przeprowadzania konkursów na projekty przez instytucje zamawiające w celu zapewnienia efektywności wydatkowania środków.

Realizacja polityki państwa w zakresie zamówień publicznych w Bułgarii jest zgodna z ustawą o zamówieniach publicznych. Ustawa ta weszła w życie od 15.04.2016 r. wraz z uzupełnieniami i zmianami, a ostatnia z nich obowiązuje od 19 grudnia 2023 r.

Minister Finansów realizuje politykę państwa w zakresie zamówień publicznych za pośrednictwem Agencji Zamówień Publicznych.

Agencja Zamówień Publicznych jest wspieranym przez budżet podmiotem prawnym z siedzibą w Sofii.

- Agencją Zamówień Publicznych kieruje i reprezentuje ją na zewnątrz dyrektor wykonawczy powoływany przez Ministra Finansów.
- Działalność, strukturę, organizację pracy i skład liczbowy Agencji Zamówień Publicznych określa regulamin organizacyjny uchwalony przez Radę Ministrów.

Ustawa określa warunki i tryb udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy lub usługi oraz przeprowadzania konkursów przez zamawiających w celu zapewnienia efektywności wydatkowania środków publicznych:

1. Fundusze publiczne.
2. Środki pochodzące z funduszy i programów UE.
3. Fundusze związane z prowadzeniem działalności w sektorach zaopatrzenia w wodę, energii, transportu i usług pocztowych.
4. Fundusze spółek i przedsiębiorstw, które są instytucjami zamawiającymi w rozumieniu niniejszej ustawy.

Zamówienia publiczne są udzielane przez jednego lub kilku zamawiających w drodze zamówienia publicznego na roboty budowlane, dostawy lub usługi przez wybranych przez nich wykonawców, a w przypadku zamawiających sektorowych - w celu realizacji działań sektorowych.

Zamówienia publiczne są udzielane zgodnie z zasadami Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej (TFUE), a w szczególności z zasadami swobodnego przepływu towarów, swobody przedsiębiorczości i swobody świadczenia usług oraz wzajemnego uznawania, a także z zasadami, na które składają się:

1. Równość i niedopuszczanie do dyskryminacji;
2. Wolna konkurencja;
3. Proporcjonalność;
4. Jawność i przejrzystość.

Przy udzielaniu zamówień publicznych instytucje zamawiające nie mają prawa do ograniczania konkurencji poprzez włączanie warunków lub wymogów, które dają nienależną przewagę lub nadmiernie ograniczają udział podmiotów gospodarczych w zamówieniach publicznych i które nie są skoordynowane z przedmiotem, wartością, złożonością, ilością lub wielkością zamówienia publicznego.

Przedmiotem zamówień publicznych są:

1. Roboty budowlane, w tym:
 - a) wykonanie lub zaprojektowanie i wykonanie robót budowlanych;
 - b) Wykonanie lub zaprojektowanie i wykonanie robót publicznych;
2. Dostawa towarów, realizowana w drodze zakupu, leasingu, najmu lub leasingu finansowego z prawem lub bez prawa do zakupu, a także wszystkie niezbędne czynności wstępne związane z dostawą towarów, takie jak prace instalacyjne lub montażowe, testowanie maszyn i urządzeń itp.;
3. Świadczenie usług.

Za roboty budowlane, o których mowa w ust. 1 ust. 1 lit. b" uznaje się również wykonanie robót budowlanych, na których rodzaj lub projekt zamawiający ma decydujący wpływ, niezależnie od formy współpracy i pochodzenia wykorzystywanych zasobów.

Przy udzielaniu zamówień publicznych stosuje się kody nomenklatur Wspólnego Słownika Zamówień, przyjętego rozporządzeniem (WE) nr 2195/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 5 listopada 2002 r. w sprawie Wspólnego Słownika Zamówień (CPV).

W przypadku gdy instytucje zamawiające stosują inne nomenklatury w swojej działalności, przy udzielaniu zamówień publicznych, ich zgodność ze Wspólnym Słownikiem Zamówień jest obowiązkowa.

Instytucje zamawiające ponoszą odpowiedzialność za prawidłowe prognozowanie, planowanie, przeprowadzanie, finalizowanie i rozliczanie wyników zamówień publicznych. Instytucje zamawiające są publiczne i sektorowe.

Publicznymi instytucjami zamawiającymi są:

1. Prezydent Republiki Bułgarii;
2. Przewodniczący Zgromadzenia Narodowego;
3. Premier;
4. Ministrowie;
5. Rzecznik Praw Obywatelskich Republiki Bułgarii;
6. Prezes Narodowego Banku Bułgarii;

7. Prezes Sądu Konstytucyjnego Republiki Bułgarii, szefowie administracyjni organów sądowniczych, które zarządzają niezależnymi budżetami, a także szefowie administracyjni prokuratur w kraju;
8. Gubernatorzy regionalni;
9. Burmistrzowie gmin, regionów, ratuszy, a także zastępcy burmistrzów, w przypadku, gdy są to jednostki wydatkujące środki budżetowe;
10. Przewodniczący agencji państwowych;
11. Przewodniczący komisji państwowych;
12. Dyrektorzy wykonawczy agencji wykonawczych;
13. Szefowie instytucji państwowych, ustanowionych na mocy ustawy lub rozporządzenia Rady Ministrów, w tym odrębnych struktur władzy wykonawczej, w przypadku, gdy są one osobami prawnymi i jednostkami wydającymi środki budżetowe;
14. Przedstawiciele organizacji publiczno-prawnych;
15. Szefowie przedstawicielstw dyplomatycznych i doradczych Republiki Bułgarii za granicą, a także stałych przedstawicielstw Republiki Bułgarii przy organizacjach międzynarodowych;
16. Reprezentujący placówki medyczne - spółki handlowe na mocy art. 36 - 37 ustawy o placówkach medycznych, będących własnością państwa i/lub gmin, których ponad 50% przychodów pochodzi z budżetu państwa i/lub gminy oraz z budżetu Narodowego Funduszu Ubezpieczeń Zdrowotnych;
17. Kierownicy centralnych jednostek zakupowych, ustanowionych w celu zaspokojenia potrzeb publicznych instytucji zamawiających.

Sektorowymi instytucjami zamawiającymi są:

1. Reprezentanci przedsiębiorstw publicznych i ich konsorcjum, w przypadku, gdy wykonują one jeden lub kilka rodzajów działalności sektorowej.
2. Reprezentanci przedsiębiorców lub inne osoby, które nie są przedsiębiorstwami publicznymi, w przypadku gdy na podstawie specjalnych lub wyłącznych praw wykonują one jeden lub kilka rodzajów działalności sektorowej.
3. Szefowie centralnych organów ds. zakupów, ustanowionych w celu zaspokojenia potrzeb sektorowych instytucji zamawiających.

Specyfikacje techniczne

Zamawiający określa specyfikacje techniczne zgodnie z wymaganiami obowiązujących przepisów w danej dziedzinie, stosując jedną z metod:

1. Normy bułgarskie wprowadzające normy europejskie;
2. Europejskie oceny techniczne;
3. Ogólne specyfikacje techniczne;
4. Bułgarskie normy wprowadzające normy międzynarodowe;
5. Normy międzynarodowe;
6. Inne wzorce techniczne ustanowione przez europejskie organy normalizacyjne, a w przypadku ich braku - poprzez normy krajowe, krajowe aprobaty techniczne lub krajowe specyfikacje techniczne odnoszące się do projektu, metody obliczeniowej i wykonania konstrukcji, a także do użytkowania towarów;
7. Specyfikacje techniczne stworzone i powszechnie przyjęte przez przemysł;
8. Krajowe normy obronne i podobne specyfikacje dotyczące sprzętu i wyposażenia obronnego.

Procedury stosowane przez sektorowe instytucje zamawiające.

Procedura swobodnego wyboru

Przy udzielaniu zamówień publicznych sektorowe instytucje zamawiające wybierają procedurę otwartą i ograniczoną, negocjacje z uprzednim zaproszeniem do udziału oraz dialog konkurencyjny.

Progi wartości

Progi te pomagają określić odpowiednią procedurę przetargową w oparciu o szacunkową wartość zamówienia.

Istnieją progi zamówień dla różnych procedur w kontekście przepisów UE dotyczących zamówień publicznych. Progi te wskazują limity finansowe, poniżej których można stosować określone procedury.

Procedury te mają zastosowanie, gdy:

1. **Publiczne instytucje zamawiające, a także ich stowarzyszenia**, udzielają zamówień publicznych o szacunkowej wartości większej lub równej:

- a) 10 526 116 BGN. - na roboty budowlane;
- b) 273 812 BGN. - na dostawy i usługi;
- c) 1 466 850 BGN. - na usługi w ramach wniosku nr 2;

2. **Sektorowe instytucje zamawiające** udzielają zamówień publicznych o szacunkowej wartości większej lub równej:

- a) 10 526 116 BGN. - dla budownictwa;
- b) 842 950 BGN. - na dostawy i usługi.

3. Instytucje zamawiające organizują przetarg na projekt o wartości większej lub równej 100 000 BGN.

(2) Instytucje zamawiające stosują procedury w przypadku zamówień publicznych o wartości szacunkowej:

- 1. W trakcie budowy - od 300 000 BGN do 10 526 116 BGN obowiązujące od 01.01.2024 r.
- 2. Od 100 000 BGN do odpowiedniego progu zgodnie z par. 1 w zależności od rodzaju instytucji zamawiającej i przedmiotu zamówienia, obowiązującego od 01.01.2024 r.

(3) Instytucje zamawiające stosują procedurę udzielania zamówień poprzez zbieranie ofert w drodze ogłoszenia lub zaproszenia skierowanego do określonych osób, gdy zamówienia publiczne mają szacunkową wartość:

- 1. Dla budownictwa - od 80 000 BGN do 300 000 BGN; obowiązuje od 01.01.2024 r.
- 2. na dostawy i usługi, z wyjątkiem usług określonych w załączniku nr 2- od 50 000 BGN do 100 000 BGN - obowiązuje od 01.01.2024 r.

(4) Instytucje zamawiające mogą bezpośrednio udzielać zamówień publicznych o szacunkowej wartości mniejszej niż:

1. 80 000 BGN - dla budownictwa; obowiązuje od 01.01.2024 r.
2. 100 000 BGN - na usługi zgodnie z załącznikiem 2; od 01.01.2024 r.
3. 50 000 BGN - za dostawy i usługi inne niż wymienione w punkcie 2; obowiązuje od 01.01.2024 r.

(5) W przypadkach określonych w par. 4 ust. 2 i 3 instytucje zamawiające mogą udowodnić wydatki wyłącznie za pomocą pierwotnych dokumentów płatniczych, bez konieczności zawierania pisemnej umowy.

(6) Zamówienia publiczne, o których mowa w par. 1 pkt 4 o wartości niższej niż odpowiedni próg mogą być udzielane bezpośrednio, ale strony umowy są zobowiązane do zawarcia pisemnej umowy.

(7) Zleceniodawcy zgodnie z art. 5, ust. 2, pkt 15 stosuje procedurę udzielania zamówień poprzez zbieranie ofert z ogłoszeniem lub zaproszeniem do określonych osób, gdy zamówienia publiczne mają wartość szacunkową:

1. Dla budownictwa - od 300 000 BGN do 10 526 116 BGN; obowiązuje od 01.01.2024 r.
2. W przypadku dostaw i usług - od 100 000 BGN do odpowiedniego progu zgodnie z par. 1 w zależności od zamówienia; obowiązuje od 01.01.2024 r.

Rodzaje procedur

(1) Procedury przewidziane w niniejszej ustawie są następujące:

1. Procedura otwarta;
2. Procedura ograniczona;
3. Procedura konkursowa z porozumieniem;
4. Umowa z wstępnym zaproszeniem do udziału;
5. Negocjacje z publikacją zaproszenia do składania zamówień;
6. Dialog konkurencyjny;
7. Partnerstwo na rzecz innowacji;
8. Umowa bez wstępnego zaproszenia do składania wniosków;
9. Umowy bez wstępnego zaproszenia do udziału;
10. Umowa bez publikacji zaproszenia do składania zamówień;
11. Konkurs na projekt;
12. Konkurs publiczny;
13. Zamówienie z wolnej ręki.

(2) Procedura otwarta i konkurs publiczny to procedury, w których wszystkie zainteresowane osoby mogą złożyć ofertę.

(3) Procedura ograniczona to taka, w której oferty mogą składać wyłącznie kandydaci, którzy otrzymali zaproszenie od instytucji zamawiającej po wstępnej selekcji.

(4) W procedurach, o których mowa w ust. 1 pkt 3 - 5 zamawiający przeprowadza negocjacje z kandydatami, którzy otrzymali zaproszenie po przeprowadzeniu wstępnej kwalifikacji. Jako podstawę do przeprowadzenia negocjacji wnioskodawcy składają oferty wstępne.

(5) Dialog konkurencyjny to procedura, w ramach której zamawiający prowadzi dialog z dopuszczonymi po wstępnej kwalifikacji kandydatami w celu wyłonienia jednego lub kilku proponowanych rozstrzygnięć, spełniających jego wymagania, po czym zaprasza proponowanych kandydatów do złożenia ofert ostatecznych.

- (6) Partnerstwo na rzecz innowacji to procedura, w ramach której instytucja zamawiająca prowadzi negocjacje z dopuszczonymi wnioskodawcami po wstępnej selekcji w celu ustanowienia partnerstwa z jednym lub większą liczbą partnerów, którzy będą prowadzić określoną działalność naukowo-badawczą i rozwojową.
- (7) W procedurach zawierania umów zgodnie z ust. 1 pkt 8 - 10 i 13 instytucja zamawiająca przeprowadza negocjacje w celu określenia klauzul umowy z jedną lub większą liczbą dokładnie określonych osób.
- (8) (Zmiana i uzupełnienie - SG 86/18, obowiązujące od 01.03.2019 r.) Konkurs na projekt to procedura, w ramach której instytucja zamawiająca nabywa zasadniczo w obszarach planowania publicznego miast i wsi, architektury, działalności inżynierskiej lub danych, przetwarzania planu lub projektu koncepcyjnego, wybranych przez niezależną komisję na podstawie przeprowadzonego konkursu z przyznaniem lub bez przyznania cen. Konkurs na projekt może być otwarty lub ograniczony.

Ustawa o prawie zamówień publicznych oferuje również:

- Metody obliczania szacunkowej wartości zamówień publicznych;
- Jawność i przejrzystość;
- Dokumenty dotyczące zamówień publicznych;
- Publikacja informacji;
- Przygotowanie procedury;
- Specyfikacje techniczne. Oznaczenia. Raporty z testów;
- Wymagania dotyczące wnioskodawców i uczestników;
- Kryteria udzielania zamówień;
- Procedury oferowane przez publiczne instytucje zamawiające;
- Szczególne techniki i narzędzia udzielania zamówień
- Przeprowadzanie procedur udzielania zamówień publicznych
- Zakończenie procedury
- Gwarancje wykonania umowy w sprawie zamówienia publicznego
- Dokumentacja zamówień publicznych

- Szczególne zasady udzielania zamówień publicznych przez wykonawców sektorowych
- Procedury stosowane przez zamawiających sektorowych
- Zasady udzielania zamówień publicznych o niskiej wartości
- Unieważnianie umów lub umów ramowych
- Zarządzanie i kontrola

POLSKA

Zamówienia publiczne są kluczową formą udziału sektora publicznego w gospodarce. Według Komisji Europejskiej wydatki na zamówienia publiczne stanowią aż 19% PKB Unii Europejskiej, co daje 2,3 bln euro rocznie. W przypadku polskiej gospodarki udział zamówień publicznych w PKB wynosi co najmniej 10%, a kwota - ok. 200 mld zł - tyle zamawiający wydają rocznie na towary i usługi nabywane w ramach systemu zamówień publicznych

W Polsce dokumentem regulującym zamówienia publiczne jest ustawa z dnia 11 września 2019 r. - Prawo zamówień publicznych, która była wielokrotnie nowelizowana. Ostatni tekst jednolity ustawy został opublikowany 14 sierpnia 2023 r.

Kiedy stosujemy ustawę Prawo zamówień publicznych?

Udzielanie zamówień powyżej 130.000 zł regulują przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych. Jej przepisy służą zapewnieniu wydatkowania przez zamawiającego środków publicznych w postępowaniach o udzielenie zamówienia publicznego prowadzonych w sposób zapewniający

1. Uczciwej konkurencji i równego traktowania
2. Przejrzystości (postępowanie jest jawne, przy czym nie ujawnia się informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa w rozumieniu przepisów)
3. Proporcjonalny
4. Zapewnienie najlepszej jakości wyników (społecznych, finansowych, środowiskowych)
5. Oparte na obowiązującym prawie
6. Bezstronność i obiektywizm
7. Proces udzielania zamówień będzie prowadzony w formie pisemnej.

Ustawa określa również m.in. pożądane zasady popularnych zamówień z wolnej ręki, wysokość wadium, zasady komunikacji elektronicznej w przetargu oraz sposób zmiany umowy w sprawie zamówienia publicznego.

Między innymi należy stosować przepisy o zamówieniach publicznych:

- **Zamawiający publiczni**, np. organy władzy publicznej, jednostki samorządu terytorialnego, sądy, zakłady opieki zdrowotnej, szkoły wyższe, administracja
- **Zamawiających sektorowych**, tj. podmioty wyodrębnione ze względu na rodzaj wykonywanej działalności o szczególnym charakterze z punktu widzenia gospodarki państwa, np. sprzedaż i wytwarzanie energii, eksploatacja sieci transportu kolejowego, usługi w zakresie gospodarki wodnej
- **Zamawiający subsydiowani**, tj. podmioty, które nie należą do żadnej z ww. grup, ale muszą stosować ustawę Pzp ze względu na spełnienie określonych warunków.

Próg zastosowania PZP

Przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych stosuje się do zamówień i konkursów, których wartość jest równa lub przekracza 130.000 PLN netto.

W przypadku zamówień o wartości poniżej 130.000 zł netto zamawiający zobowiązani są do przestrzegania m.in. ustawy o odpowiedzialności za naruszenie dyscypliny finansów publicznych oraz ustawy o finansach publicznych.

W praktyce instytucje realizujące zamówienia publiczne poniżej progów wynikających z ustawy Prawo zamówień publicznych działają w oparciu o wewnętrzne regulacje.

Progi europejskie

Jeśli chodzi o prawidłowe określenie procedur, w których zamówienie musi zostać zrealizowane, istotne są progi unijne - zamówienia powyżej tych progów podlegają bardziej rygorystycznym obowiązkom. Stosuje się do nich szczególne tryby udzielania zamówień. Należą do nich m.in. obowiązek przeprowadzenia analizy potrzeb zamawiającego czy powołania komisji przetargowej, a także szczególne wymogi dotyczące dokumentacji postępowania czy zasad publikacji ogłoszeń o zamówieniu.

Obecnie obowiązują następujące progi unijne (kwoty w złotych odnoszą się do wartości przyjętych na 2020 r.):

Roboty budowlane:

- 5 350 000 EUR netto (równowartość 22 840 755 PLN netto) - niezależnie od rodzaju zamawiającego i charakteru zamówienia.

Dostawy i usługi:

- 139 000 euro netto (równowartość kwoty 593 433 zł netto) - próg podstawowy (dla jednostek sektora finansów publicznych, np. z sektora rządowego).
- 214.000 euro netto (równowartość kwoty 913.630 zł netto) - próg dla dostaw i usług zamawianych przez zamawiających samorządowych, którymi są m.in. jednostki samorządu terytorialnego, uczelnie publiczne, państwowe instytucje kultury
- 428.000 euro netto (równowartość kwoty 1.827.260 zł netto) - próg dla dostaw i usług sektorowych oraz w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa.

Usługi społeczne

- 750.000 euro netto (równowartość kwoty 3.201.975 zł netto) - próg dla zamówień na usługi społeczne i inne szczególne usługi zamawiane przez zamawiających publicznych
- 1 000 000 euro netto (równowartość 4 269 300 zł netto) - próg dla zamówień na usługi społeczne i inne szczególne usługi zamawiane przez zamawiających sektorowych oraz w dziedzinach obronności i bezpieczeństwa.

Informacja o progach unijnych oraz kursie euro do przeliczenia na złote publikowana jest przez Prezesa Urzędu Zamówień Publicznych w ogłoszeniu, które zamieszczane jest na stronie internetowej Urzędu Zamówień Publicznych.

Tryby zamówień publicznych

Zamówienia publiczne mogą być udzielane w kilku trybach. O tym, który tryb jest właściwy, decydują przepisy - zamawiający nie ma swobody w wyborze trybu.

Tryby udzielania zamówień publicznych różnią się w zależności od tego, czy wartość udzielanego zamówienia przekracza progi unijne, czy też nie.

Tryby dla zamówień powyżej progów unijnych to:

- Przetarg nieograniczony
- Przetarg ograniczony
- Negocjacje z ogłoszeniem
- Dialog konkurencyjny
- Partnerstwo innowacyjne
- Negocjacje bez ogłoszenia
- Zamówienia z wolnej ręki

IRLANDIA

W Irlandii zamówienia publiczne są regulowane przepisami UE i przepisami krajowymi. Zapewniają one otwarte, przejrzyste, konkurencyjne i niedyskryminacyjne środowisko zamówień publicznych. Zamówienia publiczne to proces, w ramach którego organy publiczne wykorzystują zamówienia publiczne do zakupu towarów, usług lub robót budowlanych od dostawców, począwszy od zakupu rutynowych towarów lub usług, a skończywszy na dużych zamówieniach na projekty infrastrukturalne. W ramach Planu Reformy Usług Publicznych, rząd irlandzki utworzył w 2013 r. Biuro Zamówień Publicznych (OGP) w celu wprowadzenia nowego, skonsolidowanego i zintegrowanego podejścia do zamówień publicznych. W Irlandii wartość zamówień publicznych wynosi około 17 miliardów euro rocznie. W 2020 r. stanowiły one około 8,8% produktu krajowego brutto (PKB). Polityka, wytyczne i szereg rozwiązań w zakresie zamówień publicznych istnieją na poziomie krajowym i sektorowym, w tym krajowa elektroniczna platforma przetargowa do publikowania wszystkich możliwości zamówień publicznych.

Aby stworzyć równe szanse dla wszystkich przedsiębiorstw w całej Europie, prawo UE określa minimalne zharmonizowane przepisy dotyczące zamówień publicznych. Europejskie przepisy gwarantują, że udzielanie zamówień o wyższej wartości na dostawę towarów, usług lub robót budowlanych musi być uczciwe, sprawiedliwe, przejrzyste i niedyskryminacyjne.

Przepisy te regulują sposób, w jaki organy publiczne i niektóre podmioty użyteczności publicznej nabywają towary, roboty budowlane i usługi. Zasady te są określone w trzech głównych dyrektywach UE, które są transponowane do ustawodawstwa krajowego i mają zastosowanie do przetargów na zamówienia publiczne, których wartość pieniężna przekracza określony próg. W przypadku przetargów o niższej wartości zastosowanie mają przepisy krajowe (patrz Tabela 1).

Niemniej jednak te przepisy krajowe muszą również przestrzegać ogólnych zasad prawa UE. Obecnie obowiązujące dyrektywy UE to:

1. Dyrektywa 2014/24/UE w sprawie zamówień publicznych (towary, usługi i roboty budowlane)
2. Dyrektywa 2014/25/UE w sprawie udzielania zamówień przez podmioty działające w sektorze użyteczności publicznej, tj. w sektorach gospodarki wodnej, energetyki, transportu i usług pocztowych.
3. Dyrektywa 2014/23/UE w sprawie udzielania koncesji

Dyrektywy UE w sprawie zamówień publicznych zostały transponowane do prawa irlandzkiego w 2016 i 2017 r. w drodze następujących rozporządzeń: S.I. No. 284/2016 ("2016 Regulations"); S.I. No. 286/2016 ("2016 Utilities Regulations") oraz S.I. No. 203/2017 ("2017 Concessions Regulations").

Znaczna część treści unijnych dyrektyw w sprawie zamówień publicznych zasadniczo odzwierciedla istniejące wcześniej ramy prawa zamówień publicznych (które zostały określone w uchylonym obecnie zestawie dyrektyw UE z 2004 r.), a zatem będą znane praktykom. Zgodnie z wcześniejszą praktyką, dyrektywy z 2014 r. zawierają ważne zasady dotyczące zamówień publicznych wynikające z orzecznictwa Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej w okresie od 2004 r.

Na poziomie krajowym w przypadku przetargów o niższej wartości zastosowanie mają przepisy krajowe, które muszą być zgodne z ogólnymi zasadami prawa UE. Urząd Zamówień Publicznych określa procedury zamówień publicznych, których należy przestrzegać zgodnie z przepisami krajowymi i unijnymi. W przypadku przetargów o wyższej wartości procedury opierają się na ogólnych zasadach zamówień publicznych UE opisanych powyżej. Limity wartości (progi), które określają, kiedy stosowane są przepisy UE, zależą od przedmiotu zakupu i tego, kto dokonuje zakupu. Progi unijne są regularnie zmieniane, a obecne progi (bez VAT), powyżej których obowiązkowe jest ogłaszanie zamówień w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, obowiązujące od 1 stycznia 2022 r., to:

Tabela 1: Progi zamówień publicznych w UE od 1 stycznia 2022 r.

Zakres	Wartość	Kogo dotyczy
Ogłoszenie o zamówieniu	€5,382,000	Próg ma zastosowanie do departamentów i biur rządowych, władz lokalnych i regionalnych oraz organów świadczących usługi publiczne.
Towary i usługi		
Ogłoszenie o zamówieniu	€140,000	Próg ma zastosowanie do departamentów i biur rządowych.
Ogłoszenie o zamówieniu	€215,000	Próg ma zastosowanie do instytucji zamawiających, które nie są rządem centralnym - tj. organów sektora publicznego niższego szczebla, w tym władz lokalnych i regionalnych.
Ogłoszenie o zamówieniu	€750,000	Wszystkie usługi dotyczące usług społecznych i innych szczególnych usług wymienionych w załączniku XIV do dyrektywy UE 2014/24/UE.
Narzędzia		
Umowy na roboty budowlane/ Okresowe ogłoszenie informacyjne	€5,382,000	Dla podmiotów z sektora użyteczności publicznej objętych GPA.
Towary i usługi	€431,000	Dla podmiotów z sektora użyteczności publicznej objętych GPA

Krajowe progi zamówień

Poniższy diagram przedstawia progi i procedury dotyczące zamówień publicznych w Irlandii zgodnie z okólnikiem 05/2023, który został [opublikowany](#) 28 marca 2023 r. przez Departament Wydatków Publicznych, Dostarczania i Reformy NDP.



Nie ma określonych limitów czasowych w odniesieniu do procedur ponadprogowych. Należy jednak zapewnić wystarczającą ilość czasu na przygotowanie i złożenie ofert, aby umożliwić rzeczywistą konkurencję i udział MŚP w procesie przetargowym. Instytucje zamawiające powinny wziąć pod uwagę złożoność zamówienia przy ustalaniu terminów składania ofert.

W odniesieniu do zamówień o szacunkowej wartości zgodnej z krajowymi progami ogłoszeniowymi i wyższymi, ocena ofert powinna być przeprowadzana przez zespół o wymaganych kompetencjach. Przejrzystość i obiektywizm osiąga się poprzez publikację kryteriów ważonych, w tym ceny, co pozwala na ocenę porównawczą ofert w ramach każdego

kryterium. Wszyscy oferenci powinni być niezwłocznie informowani o wynikach procesu przetargowego.

Korzystanie z eTenders

eTenders (www.etenders.gov.ie) jest bezpłatnym krajowym portalem zamówień publicznych w Irlandii. OGP zarządza portalem i jest odpowiedzialny za ustalanie polityki w zakresie jego zawartości i funkcjonalności, a bieżące zarządzanie, utrzymanie i rozwój są zlecane zewnętrznemu dostawcy. eTenders służy jako centralne narzędzie dla wszystkich instytucji zamawiających do ogłaszania możliwości zamówień publicznych i ogłoszeń o udzieleniu zamówienia, zarówno na szczeblu krajowym, jak i w OJEU. eTenders może być wykorzystywany przez szerszy sektor publiczny, w tym komercyjne i niekomercyjne organy półpaństwowe. Z platformy mogą również korzystać finansowane ze środków publicznych grupy wolontariuszy i społeczności. Instytucje zamawiające ani dostawcy nie ponoszą żadnych opłat za korzystanie z eTenders.

MODUŁ 5: FINANSE

Plan finansowy to po prostu przegląd bieżących finansów firmy i prognoz dotyczących rozwoju. Wszelkie dokumenty przedstawiające bieżącą sytuację finansową należy traktować jako migawkę kondycji firmy, a prognozy jako przyszłe oczekiwania.

Planowanie finansowe pozwala przedsiębiorcom oszacować ilość i czas potrzebnych pieniędzy na rozpoczęcie działalności i jej utrzymanie. Może to pomóc przedsiębiorcom odpowiedzieć na następujące pytania: czy warto inwestować czas i pieniądze w ten biznes? Jaki jest wskaźnik spalania gotówki? Jak zminimalizować rozwodnienie przez inwestorów zewnętrznych? Analiza scenariuszy i plan awaryjny?

Kiedy przedsiębiorczość podejmowana jest przez osoby zagrożone wykluczeniem, finanse są często krytycznym wymiarem, który należy wziąć pod uwagę. Aspekt finansowy może stać się czynnikiem stresującym dla nowych przedsiębiorców, dlatego kluczowe jest zapewnienie wsparcia i odpowiednich porad, biorąc pod uwagę konkretną sytuację każdej osoby.

CELE SZKOLENIA:

Po ukończeniu tego modułu uczestnik zdobędzie następującą wiedzę i umiejętności:

- Będzie w stanie sporządzić plan finansowy i dostosować go w ramach całego biznesplanu.
- Pozna główne koncepcje i metody skutecznego planu finansowego.
- Będzie w stanie przygotować plan finansowy.

ZNACZENIE PLANU FINANSOWEGO

Plan finansowy to najważniejsza rzecz, jakiej potrzebuje mała firma. Jest to mapa drogowa, wytyczne, przypomnienie, jakie są twoje cele - co próbujesz osiągnąć w perspektywie krótko- i długoterminowej. Określa możliwe koszty i szuka sposobów zarządzania tymi kosztami. Jest to tak ważne, że inwestorzy, bankierzy i wierzyciele nawet nie umówią się z tobą na spotkanie, jeśli nie masz planu finansowego dla swojej małej firmy. Solidny plan finansowy może przypominać o wszystkich niezbędnych wydatkach, aby utrzymać rozwój małej firmy i wyprzedzić konkurencję na rynku. Decyzje podejmowane przez właściciela małej firmy mogą mieć pozytywne lub negatywne konsekwencje. Dobry plan finansowy pozwala dostrzec pozytywne i negatywne

trendy, które mogły zagubić się w morzu liczb. Pomoże to w lepszej alokacji środków do obszarów, które przynoszą firmie zyski i pozwoli uniknąć wydatków, które nie przyniosły wystarczających rezultatów.

FINANSE: KSIĘGOWOŚĆ, PLAN FINANSOWY, POZYSKIWANIE FUNDUSZY

ZARZĄDZANIE FINANSAMI	
Wstęp	Z finansowego punktu widzenia odnoszący sukcesy przedsiębiorcy posiadają zazwyczaj trzy kluczowe cechy: 1. Bardzo agresywne podejmowanie ryzyka. 2. Umiejętność formułowania i wdrażania planów strategicznych. 3. Jasność i precyzja w formułowaniu pomysłów i wizji, umożliwiającą skuteczną komunikację i realizację celów.
Planowanie > Matryca finansowa	
Rentowność	Początkowy etap każdego skutecznego procesu planowania finansowego obejmuje zrozumienie: ▪ Docelowej wielkości sprzedaży. ▪ Przewidywanych kosztów. ▪ Co zostanie sprzedane i jaka część zysków zostanie zatrzymana.
	Podczas gdy wielu przedsiębiorców stawia sobie za cel zwiększenie sprzedaży o 25%, kluczowe pytanie dotyczy tego "jak". To strategiczne ćwiczenie polega na rozbiciu mojej sprzedaży i zbadaniu jej zachowania lub tego, jak wyobrażam sobie jej zachowanie.
	Jedną z podstawowych wskazówek jest przeprowadzenie kompleksowej analizy czynników, takich jak wielkość sprzedaży, strategię cenową, kanały dystrybucji, istniejące relacje z klientami i dynamika dostawców.
	Dzięki dogłębniemu zrozumieniu mojej bazy klientów, wielkości sprzedaży i metod, za pomocą których generuję sprzedaż, mogę skuteczniej prognozować oczekiwany wzrost moich wyników sprzedaży. Zasadniczo rozbieram i ponownie składam liczby sprzedaży w euro, aby stworzyć spójną strategię
	Ile jest rodzajów kosztów? ▪ Stałe ▪ Zmienne

	▪ Półstałe ▪ Półzmiennie
Kapitał obrotowy	Muszę ustalić prognozę płatności i odbioru w dniach, począwszy od momentu zakupu surowców lub rozpoczęcia projektu, aż do otrzymania inwestycji w euro wraz z przewidywanym zyskiem. Głównym sposobem finansowania w tym kontekście jest kredyt komercyjny oferowany przez dostawców, praktyka często określana jako finansowanie spontaniczne. Kapitał obrotowy netto (kluczowy wskaźnik finansowy) = należności + zapasy - zobowiązania (w dniach)
Zwrot z aktywów	Oceniając moją inwestycję w konkretny składnik aktywów, muszę rozważyć, czy jest on materialny czy niematerialny i jak wpływa na mój zwrot z rentowności. W przypadku usług muszę ocenić takie czynniki, jak moje zaangażowanie czasowe, reputacja oraz ich wkład w użyteczność i rentowność. Jeśli okaże się, że działam w ramach wąskiego marginesu ze względu na ograniczenia cenowe, muszę ponownie ocenić swoją strategię. Konieczne może być dostosowanie mojej struktury kosztów, zbadanie możliwości outsourcingu, a nawet rozważenie przejścia do innej branży.
Struktura kapitału	Kto powinien wybrać finansowanie dłużne lub kapitałowe? Najdroższą formą kapitału jest ta, którą finansujesz bezpośrednio z własnych środków. Nie oznacza to jednak, że gromadzenie nadmiernego zadłużenia jest rozwiązaniem. Istnieje kluczowy próg, przy którym minimalizacja zadłużenia może skutkować wyższym kosztem ważonym. Po przekroczeniu tego punktu koszt kapitału zaczyna rosnąć, ponieważ wymagasz od swojej firmy więcej, niż bank jest skłonny zapewnić. Wraz ze wzrostem zadłużenia, koszty rosną ze względu na zwiększone ryzyko niewypłacalności związane z wyższą dźwignią finansową.
Finansowanie	

- Dotacje krajowe lub regionalne
- Mikrokredyty EEFF
- Fundacje
- Venture Capital
- Crowlending / crowdfunding
- itp.

PROGRAM MENTORINGOWY

Podczas inkubacji organizowany jest program mentorski w celu nadzorowania i wspierania postępów nowych przedsiębiorców. Mentor zostanie przydzielony do towarzyszenia każdemu zespołowi / przedsiębiorcy zgodnie z etapami metodologii zwinnych.

- Mentor jest profesjonalistą z dobrą znajomością tych zwinnych metod (myślenie projektowe, lean startup, model biznesowy canvas...) z dobrym doświadczeniem w projektowaniu modeli biznesowych i uruchamianiu firm.

Mentorzy i przedsiębiorcy spotykają się co najmniej na 4 sesjach, aby zdefiniować główną część strategii biznesowej:

PRZYCHODY	▪ Skąd będą pochodzić? ▪ Od kogo? ▪ Jak często? ▪ Jaka jest możliwa prognoza na najbliższe 6 miesięcy?
KOSZTY	▪ Mała analiza kosztów (prosta, ale musi być jasne, ile będzie kosztować każdy produkt lub usługa, które chcą sprzedać). ▪ Jakie mają inne wydatki?
PRODUKCJA	▪ Analiza czasu ▪ Jak długo trwa wytworzenie każdego produktu / usługi? ▪ Czy potrzebują sprzętu, czy nie, ▪ Gdzie będą to robić, ▪ Czy potrzebują specjalnych udogodnień itp. ...
SPRZEDAŻ	▪ Jak zamierzają pozyskać klientów? ▪ Jakich kanałów będą używać? ▪ Jak często? ▪ Jakich narzędzi, argumentacji będą używać?
PROPOZYCJA WARTOŚCI	▪ Wyraźny elevator pitch (możliwość wyjaśnienia swojej działalności w 30 sekund), ▪ Wyraźna krzywa wartości umożliwiająca porównanie z konkurencją.
MARKETING / KOMUNIKACJA	▪ Wizerunek marki, logo, media, ▪ Z jakich kanałów będą korzystać? Jak często? W jaki sposób?

Wszystkie te informacje muszą zostać udokumentowane przed zakończeniem procesu. Tworzy to podstawę przyszłego biznesu i będzie wykorzystywane jako wskaźniki do oceny postępów przedsiębiorczości po okresie inkubacji.

Podczas inkubacji mentorzy organizują monitorowanie zgodnie z **3-częściową metodologią**:

Część 1: Poszukiwanie pomysłów	
Działanie 1	ANALIZA PROJEKTU: Cele ludzkie i ekonomiczne
Działanie 2	MODEL BIZNESOWY CANVAS
Działanie 3	PROFIL KLIENTA + MAPOWANIE WARTOŚCI
Działanie 4	ZDOLNOŚĆ ADAPTACJI + DEFINIOWANIE WARTOŚCIOWEJ PROPOZYCJI
Część 2: Walidacja	
Działanie 5	PROJEKTOWANIE EKSPERYMENTÓW
Działanie 6	WALIDACJA HIPOTEZ: wcielanie się w rolę badaczy, archeologów, dziennikarzy...
Działanie 7	ANALIZA WYNIKÓW: projektowanie propozycji nowych wartości
Część 3: Prototypowanie	
Działanie 8	TWORZENIE NAJMNIEJSZEGO OPŁACALNEGO PRODUKTU
Działanie 9	WALIDACJA RYNKÓW
Działanie 10	ANALIZA WYNIKÓW: Weryfikacja modelu biznesowego

Po zakończeniu fazy inkubacji nasi nowi przedsiębiorcy są zachęceni do przeniesienia swoich firm na wyższy poziom poprzez wprowadzenie ich na rynek. W ciągu kolejnych trzech miesięcy dedykowani mentorzy utrzymują bliski kontakt ze swoimi podopiecznymi. Ta stała opieka mentorska służy ocenie zarówno wyników, jak i procesów, umożliwiając dostosowanie, jeśli okaże się to konieczne.

Te sesje uzupełniające obejmują analizę wskaźników, które zostały starannie dostosowane do unikalnego kontekstu każdej firmy. Celem jest przeanalizowanie ewolucji firmy, porównując ją z początkowymi prognozami dokonanymi podczas sesji mentorskich. Analiza ta zapewnia cenny wgląd w czynniki wpływające na wyniki biznesowe.

Analizując dane i czerpiąc z rzeczywistych doświadczeń zebranych "z ulicy", mentor i podopieczny będą współpracować w celu udoskonalenia modelu biznesowego. Dostosowują i dopracowują strategie w oparciu o nowe informacje i wstępne wyniki, zapewniając, że firma nadal skutecznie się rozwija.

COACHING: 10 TYGODNI I 5 CELÓW DO PRACY NAD SAMOŚWIADOMOŚCIĄ I ROZWOJEM OSOBISTYM

W dynamicznym krajobrazie przedsiębiorczości i inkubacji biznesu, coaching odgrywa kluczową rolę w pielęgnowaniu i prowadzeniu wschodzących przedsiębiorców. Jako osoby fizyczne i startupy radzą sobie z wyzwaniami związanymi z opracowywaniem koncepcji biznesowych, produktów i usług, obecność wykwalifikowanego coacha może być źródłem wsparcia, zapewniając nieocenione wskazówki, motywację i mentoring.

Ten program coachingowy opiera się na pięciu podstawowych komponentach, z których każdy dotyczy podstawowego aspektu rozwoju osobistego i roli coachingu w inkubacji: Wartości, Przekonania, Poczucie własnej wartości, Mapa mentalna, Zasługiwanie. W trakcie tego programu uczestnicy będą angażować się w praktyczne ćwiczenia, autorefleksję i dyskusje, aby pogłębić zrozumienie tych podstawowych pojęć. Będziemy również stosować skuteczne techniki mentorskie, w tym aktywne słuchanie, zadawanie mocnych pytań i konstruktywne informacje zwrotne, aby ułatwić osobistą podróż rozwojową.

Pod koniec tego modułu będziesz

- ✓ Posiadać głębokie zrozumienie swoich podstawowych wartości i przekonań.
- ✓ Kultywować wyższą samoocenę i pewność siebie.
- ✓ Poruszać się po swojej mentalnej mapie, aby postrzegać świat z bardziej wzmocnionej perspektywy.
- ✓ Uświadom sobie, że zasługujesz na sukces i obfitość.
- ✓ Przygotuj się do wyruszenia w transformującą podróż samopoznania i rozwoju osobistego. Rozpocznijmy razem ten wzmacniający moduł.

Wartości (zrozumienie swojego "dlaczego")	
<u>Cele</u> 1. Inicjowanie pozytywnego samopoznania 2. Wewnętrzna refleksja we własnym tempie 3. Wzmacnianie emocjonalnego zarządzania sobą	Moc wartości jako katalizatorów zmian W tym module zagłębiamy się w głęboki wpływ podstawowych wartości jako katalizatorów zmian osobistych i zawodowych. Angażując się i definiując swoje podstawowe wartości, uczestnicy nawiązują bezpośrednie połączenie ze swoją motywacją i procesami decyzyjnymi. Podróż coachingowa ma na celu poprowadzenie przedsiębiorców w odkrywaniu tych wartości i odpowiadaniu na podstawowe pytania: 1. Dlaczego zdecydowałem się wziąć udział w tym programie? 2. Jakie przedsięwzięcia podjąłem? 3. Jakiemu celowi to służy? Zalecenia: Podczas naszej wstępnej sesji zdecydowanie zaleca się stworzenie pielęgnującej i poufnej przestrzeni, w której przedsiębiorcy czują się bezpieczni i rozumiani. Tutaj rolą coacha jest aktywne słuchanie i zapewnianie niezachwianego wsparcia podczas podróży odkrywania siebie i transformacji.

Przekonania: Uwolnienie się od narzuconych sobie przekonań	
Cele 1. Identyfikacja z przedsiębiorcą wzorców zachowań, które mogą go ograniczać i tych, które go wzmacniają. 2. Praca nad wzmocnieniem własnego wizerunku. 3. Wzmocnienie kotwic emocjonalnych, które będą wspierać przedsiębiorcę w trudnych chwilach.	Odblokowanie nieświadomości Okolo 90% naszych działań odbywa się nieświadomie, w trybie automatycznego pilota. Nasza podświadomość jest mozaiką przekonań, które zgromadziliśmy przez całe życie, ze znaczącym wpływem naszych wczesnych lat, zwłaszcza dzieciństwa. Kluczowym zadaniem jest rozróżnienie pomiędzy ograniczającymi przekonaniami (np. "brakuje mi umiejętności malarskich", "zmagam się z technologią", "nie jestem pewnym siebie mówcą publicznym", "brakuje mi kreatywności"), a wzmacniającymi przekonaniami (np. "jestem doskonały w nawiązywaniu kontaktów z ludźmi i rozśmieszaniu ich", "jestem biegły w rozwiązywaniu problemów i innowacji", "mam talent do generowania pomysłów biznesowych"). Ten proces identyfikacji jest kluczem do realizacji naszych prawdziwych aspiracji. Bez niego możemy utknąć w powtarzających się schematach, nieumyślnie sabotując swój potencjał rozwoju. Zalecenia: Biorąc pod uwagę ogromny wpływ przekonań na nasze życie, pojedyncza sesja może okazać się niewystarczająca. Dlatego zaleca się poświęcenie tej początkowej sesji na położenie podwalin, rezerwując 10-15 minut w 1 lub 2 kolejnych sesjach, jeśli to konieczne, na dalszą eksplorację i wzmocnienie.

Poczucie własnej wartości: Jeśli nie ty, to kto?	
Cele 1. Praca z "JESTEM..." dostosowana do każdego przedsiębiorcy.	"JESTEM..." Ludzka zdolność postrzegania świata zewnętrznego jest naprawdę niezwykła, ale jeśli chodzi o introspekcję, może okazać się większym wyzwaniem. Dzięki prostemu ćwiczeniu możesz sam się o tym przekonać: • Stwórz listę aspektów, których nie lubisz lub w których uważasz, że nie jesteś biegły. • Po zakończeniu, stwórz kolejną listę wyliczającą cechy i mocne strony, które podziwiasz lub w których się wyróżniasz. Zazwyczaj pierwsza lista jest łatwa do skompilowania, a przedsiębiorcy chętnie wyrażają swoje zastrzeżenia i samokrytykę. Z kolei stworzenie drugiej listy może wymagać więcej czasu. Tendencja ta jest odzwierciedleniem naszych wrodzonych mechanizmów samoobrony. Pocieszającą wiadomością jest to, że ta dynamika jest zmienna i można ją przekształcić. Zalecenia: Podczas każdej sesji z przedsiębiorcami warto ocenić ich samoocenę. Praktyka ta zapewnia, że narzędzia i strategie mogą być dostarczone, aby pomóc jednostkom rozpoznać ich wrodzoną wielkość i wspierać silny obraz siebie.

Mapa mentalna: Nasza interpretacja kształtuje naszą rzeczywistość	
Cele 1. Przebudzenie samoświadomości 2. Zdefiniowanie idealnego obrazu siebie	Nawigacja poza mapą W tej sekcji wyruszamy w głęboką podróż wraz z przedsiębiorcą - podróż samopoznania, podczas której badamy jego mentalny krajobraz. Naszym celem jest przekazanie wszystkich doświadczeń związanych z uczeniem się bez osądzania lub wyrzutów sumienia, uznając, że nie ma rozróżnienia między dobrem a złem; jest tylko nauka. Zalecenia: Podczas każdej sesji z przedsiębiorcą warto ocenić jego samoocenę. Ta praktyka zapewnia, że można zapewnić narzędzia, które pomogą im rozpoznać ich wrodzoną wielkość i pielęgnować silny obraz siebie.

ZASŁUGUJĄCY: Zaslugujesz na więcej niż wystarczająco	
Cele 1. Definiowanie szczęścia 2. Zapewnienie wskazówek i wsparcia, aby pomóc przedsiębiorcy uwolnić się od źródeł cierpienia. 3. Ułatwienie procesu samowybaczenia i wprowadzenie koncepcji zasługi do codziennego życia.	Zaslugujesz na szczęście Naturalnym stanem człowieka jest bycie szczęśliwym. Ta podstawowa idea, która jest oczywista w obecnym systemie edukacji praktycznie na całym świecie, nie jest tak łatwo osiągalna, ponieważ uważamy, że na nią nie zasługujemy. Jednym z najbardziej świadomych wyzwaczy świadomości jest zrozumienie, że zasługujemy na dobre rzeczy, które nam się przytrafiają i jesteśmy szczęśliwi. Zalecenia: W tej sesji wskazane jest wprowadzenie konkretnych ćwiczeń związanych z pojęciem "zasługi". Ćwiczenia te mają na celu zaszczepienie nawyku rozpoznawania i przyjmowania idei zasługiwania na szczęście przy jednoczesnym przeprogramowaniu podświadomego umysłu.

PROPOZYCJA PROGRAMU INKUBACJI

Sesja	Sesja szkoleniowa	Mentoring	Coaching
1 sesja	Myślenie projektowe (Moduł 1)	- Analiza projektu: ludzka i ekonomiczna - Model Canvas Biznes - Profil klienta + mapowanie wartości	+ Wartości (zrozumienie swojego "dlaczego") + Przekonania: Uwolnienie się od narzuconego sobie postrzegania
	Lean Startup (Moduł 1)		
	Model biznesowy Canvas (Moduł 1)		
	Strategia biznesowa (Moduł 2)		
	Weryfikacja hipotez (Moduł 2)		
2 sesja	Plan marketingowy (Moduł 2)	- Adaptacyjność - Projekt eksperymentu - Weryfikacja hipotezy	Poczucie własnej wartości: Jeśli nie ty, to kto?
	Marketing cyfrowy (Moduł 2)		
	Plan komunikacji (Moduł 2)		
	Znaczenie planu finansowego (Moduł 5)		
	Finanse: Księgowość, pozyskiwanie funduszy finansowych (Moduł 5)		
3 sesja	Zarządzanie zasobami ludzkimi (Moduł 3)	- Analiza wyników - Tworzenie najmniejszego opłacalnego produktu	Mapa mentalna: Nasza interpretacja kształtuje naszą rzeczywistość
	5 głównych ról zasobów ludzkich (Moduł 3)		
	Zarządzanie konfliktami (Moduł 3)		
4 sesja	Moduł 4: Zamówienia publiczne	- Weryfikacja wyników analizy rynku - Wyniki analizy rynku	ZASŁUGUJĄCY: Zasługujesz na więcej niż wystarczająco

BIBLIOGRAFIA

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23, 127–135 <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Ashoka. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.ashoka.org/>
- Casasnovas, G. & Bruno, A. (2013). Scaling Social Ventures: An Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators, *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 173–197. <http://dx.doi.org/10.13185/JM2013.01211>
- Cuesta, J., López-Nova, B., & Niño-Zarazúa, M. (2022). *Social Exclusion Concepts, Measurement, and a Global Estimate* (Policy Research Working Paper 10097). World Bank.
- European Commission. (2021, March 4). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Employment, Social Affairs, and Inclusion.
- Frota, L. (2007, 27 November). *Addressing the multi-dimensional factors of social exclusion*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---soc_sec/documents/presentation/wcms_secsoc_4811.pdf
- Impact Hub. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://impacthub.net/about-us/>
- Lundgren, K. & Youcefi, F. (2017). Social Incubators or Social Work? Exploring Social Incubators in Mexico [Master's Thesis Jönköping University]. <https://theses.hal.science/tel-02479057/document>
- Rethink Ireland. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://rethinkireland.ie/>
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A. & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120132>
- Sermakhaj, G. (2021, 8 February). *RISE: Bringing Western Balkan Youth Together*. Youth Time Magazine. <https://youthtimemag.com/rise-bringing-western-balkan-youth-together/>
- United Nations (2016). *Leaving No One Behind: The Imperative of Inclusive Development*. <https://doi.org/10.18356/5aa151e0-en>

- UnLtd. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.unltd.org.uk/>
- UPSocial. (n.d.). Who are we? Retrieved April 17, 2023, from <https://www.upsocial.org/en/who-are-we>
- World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0010-8>
- Young Foundation. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.youngfoundation.org/>
- Yunus Social Business. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.yunussb.com/>

ZAŁĄCZNIK I – MODUŁ 1: WPROWADZENIE DO ZWINNYCH METODYK PROJEKTOWANIA MODELI BIZNESOWYCH

1. **Prawda czy fałsz: Myślenie projektowe to skoncentrowane na człowieku podejście do rozwiązywania problemów, które pozwala zarówno na rozbieżne, jak i zbieżne style myślenia.**

[Odpowiedź: Prawda]

2. **Który etap procesu myślenia projektowego jest związany z myśleniem dywergencyjnym?**

- a. Krok 1: Wczuwanie się
- b. Krok 2: Definiowanie
- c. Krok 3: Zbieranie pomysłów
- d. Krok 4: Prototypowanie
- e. Krok 5: Testowanie
- f. Krok 6: Ocena

[Odpowiedź: c. Krok 3: Zbieranie pomysłów]

3. **Który z poniższych elementów NIE jest jednym z dziewięciu kluczowych elementów modelu biznesowego w narzędziu innowacji Business Model Canvas?**

- a. Segmenty klientów
- b. Propozycja wartości
- c. Kanały
- d. Relacje z klientami
- e. Kluczowe zasoby
- f. Kluczowe działania
- g. Kluczowi partnerzy
- h. Strumień przychodów
- i. Struktura kosztów

[Odpowiedź: Nie ma opcji, która nie byłaby jednym z dziewięciu kluczowych elementów modelu biznesowego w narzędziu innowacji Business Model Canvas.]

4. **Prawda czy fałsz: Metodologia lean startup ma na celu zwiększenie marnotrawstwa w najwcześniejszych fazach rozwoju firmy.**

[Odpowiedź: Prawda]

5. **Jaki jest główny cel metodologii lean startup?**

- a. Zmniejszenie marnotrawstwa w najwcześniejszych fazach działalności firmy.
- b. Wymaganie dużych kwot finansowania zewnętrznego, rozbudowanych biznesplanów lub doskonałego produktu
- c. Dostosowanie produktu lub usługi do konkretnych potrzeb klientów
- d. Ocena specyficznych potrzeb konsumentów i sposobów ich zaspokojenia przy użyciu jak najmniejszej ilości zasobów.

[Odpowiedź: d. Ocena specyficznych potrzeb konsumentów i sposobów ich zaspokojenia przy użyciu jak najmniejszej ilości zasobów]

ZAŁĄCZNIK II – MODUŁ 2: STRATEGIA BIZNESOWA I PLAN MARKETINGOWY

1. **Prawda czy fałsz: Strategia to wybrany proces, poprzez który oczekuje się osiągnięcia określonego stanu w przyszłości.**

[Odpowiedź: Prawda]

2. **Które z poniższych NIE jest celem edukacyjnym Modułu 2?**

- a. Umiejętność zaprojektowania biznesplanu w oparciu o metodologie Design Thinking i Lean startup;
- b. Zdobywanie kompetencji do testowania i weryfikowania hipotez związanych z potrzebami rynku i propozycjami wartości;
- c. Planowanie strategii marketingowych dostosowanych do dostępnych zasobów;
- d. Nauczenie się zarządzania finansami i księgowością.

[Odpowiedź: d]

3. **Który z poniższych powodów jest ważny dla weryfikacji hipotez?**

- a. Przedsiębiorcy zarządzają firmą i zapewniają jej rentowność w warunkach niepewności: szybka i tania walidacja jest niezbędna;
- b. Biznesplan musi być zawsze zweryfikowany;
- c. Canvas nie odzwierciedla kontaktu z klientami;
- d. Wszystkie powyższe.

[Odpowiedź: a]

4. **Prawda czy fałsz: Analiza SWOT służy do wykrywania szans i zagrożeń, przed którymi stoi firma, a także jej mocnych i słabych stron.**

[Odpowiedź: Prawda]

5. **Wielokrotny wybór: Co jest głównym powodem niepowodzeń podczas rozwijania firm i usług?**

- a. Brak finansowania;
- b. Brak strategii marketingowych;
- c. Rozwijanie firm i usług, których nikt ostatecznie nie potrzebuje;
- d. Słabe zarządzanie.

[Odpowiedź: a,b,d]

ZAŁĄCZNIK III – MODUŁ 3: ZARZĄDZANIE PERSONELEM

1. Jaki jest najważniejszy element organizacji?

- a. Pieniądze
- b. Pracownicy
- c. Produkty
- d. Towary

[Odpowiedź:b]

2. Ile ról pełni dział HR?

- a. Tylko 1
- b. 4
- c. 5
- d. 7

[Odpowiedź:c]

3. Dział HR jest odpowiedzialny za rekrutację pracowników

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź:b]

4. Objęcie stanowiska HR wymaga posiadania tytułu licencjata w danej dziedzinie.

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź:b]

5. Dział HR powinien zawsze stać po stronie dyrektorów.

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź:b]

ZAŁĄCZNIK IV – MODUŁ 4: ZAMÓWIENIA PUBLICZNE

1. Jakie są podstawowe zasady zamówień publicznych w UE?

- a. Przejrzystość, konkurencja i efektywność
- b. Poufność, wyłączność i elastyczność
- c. Otwartość, monopol i efektywność kosztowa
- d. Tajność, powściągliwość i oszczędność

[Odpowiedź: a]

2. Która z poniższych procedur NIE jest rodzajem postępowania o udzielenie zamówienia publicznego?

- a. Procedura otwarta
- b. Procedura ograniczona
- c. Procedura negocjacji z zachowaniem konkurencji
- d. Procedura poufna

[Odpowiedź: d]

3. Ustawa o zamówieniach publicznych w Bułgarii określa warunki i procedury udzielania zamówień publicznych na roboty budowlane, dostawy lub usługi.

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź: a]

4. Zamówienia publiczne w Hiszpanii stanowią około 20% produktu krajowego brutto (PKB) tego kraju.

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź: b]

5. Krajowe progi ogłoszeniowe dla zamówień na roboty budowlane w Irlandii od 1 stycznia 2022 r. wynoszą 2 500 000 EUR dla departamentów i urzędów rządowych.

- a. Prawda
- b. Fałsz

[Odpowiedź: b]

ZAŁĄCZNIK V – MODUŁ 5: FINANSE

1. Czym jest plan finansowy?

- a. Przegląd kondycji Twojej firmy
- b. Lista wszystkich niezbędnych wydatków, aby utrzymać rozwój małej firmy
- c. Przegląd bieżących finansów firmy i prognozy rozwoju
- d. Wytyczne dotyczące zarządzania kosztami

[Odpowiedź: c]

2. Dlaczego plan finansowy jest ważny dla małych firm?

- a. Przypomina o tym, jakie są twoje cele i co próbujesz osiągnąć.
- b. Określa możliwe koszty i sposoby zarządzania nimi.
- c. Inwestorzy, bankierzy i wierzyciele nie spotkają się z tobą bez niego
- d. Wszystkie powyższe

[Odpowiedź: d]

3. Jakie są trzy kluczowe cechy odnoszącego sukcesy przedsiębiorcy z perspektywy finansowej?

- a. Podejmowanie ryzyka, planowanie strategiczne i skuteczna komunikacja
- b. Agresywność, jasność i precyzja
- c. Podejmowanie ryzyka, planowanie strategiczne i przejrzystość
- d. Agresywność, planowanie strategiczne i skuteczna komunikacja

[Odpowiedź: a]

4. Co to jest kapitał obrotowy netto?

- a. Kwota pieniędzy, która pozostaje po opłaceniu wszystkich rachunków.
- b. Należności plus zapasy minus zobowiązania
- c. Kwota pieniędzy dostępna do zainwestowania w nowe aktywa
- d. Kwota pieniędzy należna dostawcom

[Odpowiedź: b]

5. Jakie są przykłady opcji finansowania dla przedsiębiorców?

- a. Dotacje krajowe lub regionalne, mikrokredyty i kapitał wysokiego ryzyka
- b. Crowdfunding, fundacje i kredyty komercyjne
- c. Dotacje krajowe lub regionalne, mikrokredyty i finansowanie społecznościowe
- d. Kapitał wysokiego ryzyka, fundacje i kredyty komercyjne

[Odpowiedź: a]