

Akademia BIZnES Class

– współpraca, zaangażowanie, siła sieci



DOBRE PRAKTYKI
W ZAKRESIE KOORDYNACJI
EKONOMII SPOŁECZNEJ

Warszawa 2019

Opracowanie i tekst: Krzysztof Cibor
Redakcja serii: Agnieszka Deja

Tytuł serii: **Dobre praktyki w zakresie koordynacji ekonomii społecznej**

Korekta, skład, DTP: Pracownia C&C

Wydawca:
Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych
ul. Jasna 1, 00-013 Warszawa
biuro@ozrss.pl, www.ozrss.pl

Warszawa, styczeń 2019 r.
Nakład: 200 egz.
Druk: Pracownia C&C

ISBN:

seria	978-83-950293-0-1
druk	978-83-943471-9-2
pdf	978-83-943471-8-5
epub	978-83-950293-9-4
mobi	978-83-953299-0-6

Publikacja bezpłatna.

Ten utwór jest dostępny na licencji Creative Commons **Uznanie autorstwa – Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe**. Autorskie prawa majątkowe do utworu posiada Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych posiada licencję niewyłączną na korzystanie z tego utworu na potrzeby własne bądź określonych podmiotów nieodpłatnie.



Publikację przygotowano w ramach projektu „Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej” realizowanego w partnerstwie z Fundacją Idea Rozwoju i Stowarzyszeniem Trenerów Organizacji Pozarządowych. Projekt jest realizowany w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.



Publikacja wydrukowana na papierze wyprodukowanym w 100% z makulatury w technologii przyjaznej dla środowiska naturalnego.

Spis treści

Czego dotyczy dobra praktyka	5
Kontekst	5
Opis rozwiązania	9
Sieciowanie	11
Pomysł	12
Opracowywanie programu i budowanie partnerstwa	13
Formalności	15
Rekrutacja	15
Wybór i przygotowanie mentorów	16
Praca z uczestnikami	16
Konkurs i finał	17
Ewaluacja pierwszej edycji programu	18
Narzędzia, techniki i metody	19
Opis aktorów	23
Niezbędne zasoby	29
Rezultaty	33
Problemy i ryzyka	37
Czynniki sukcesu	41
Na co warto zwrócić uwagę – podpowiedzi dla naśladowców	45
Załącznik 1. Ankieta ewaluacyjna pierwszej edycji Akademii BIZnES CLASS ...	49
Załącznik 2. Przykładowa infografika wykorzystywana w ramach programu – etapy Akademii	51



Czego dotyczy dobra praktyka

AKADEMIA BIZnES CLASS to program mentorsko-szkoleniowy, w ramach którego przedsiębiorstwa, organizacja pozarządowa, uczelnia wyższa i instytucja samorządowa współpracowały w celu wypracowania wysokiej jakości produktów przez podmioty ekonomii społecznej. AKADEMIA BIZnES CLASS ma przygotować podmioty ekonomii społecznej do wdrożenia innowacyjnego produktu, a w efekcie do udanej konkurencji na otwartym rynku. Jest to również sposób na przekazanie przedstawicielom biznesu wiedzy na temat funkcjonowania ekonomii społecznej oraz korzyści płynących ze współpracy z przedsiębiorstwami społecznymi.

Kontekst

Województwo dolnośląskie to jeden z najlepiej rozwiniętych gospodarczo polskich regionów. Jest to też region o stosunkowo niedużym poziomie bezrobocia. Jednocześnie od wielu lat sektor ekonomii społecznej w województwie dolnośląskim wyróżnia się na tle innych województw dużą liczbą przedsiębiorstw, innowacyjnością rozwiązań i wzorcowym systemem wsparcia ekonomii społecznej.

Województwo dolnośląskie, a przede wszystkim Wrocław, to jedno z miejsc w Polsce o szczególnie dobrze funkcjonującej gospodarce. Znalazło tu swoją siedzibę szereg przedsiębiorstw nie tylko regionalnych, ale również krajowych i globalnych, w tym z takich sektorów jak: finanse, consulting, IT. Dolnośląskie znajduje się w czołówce polskich województw pod względem liczby zatrudnionych, aktywności zawodowej, ma też jedną z najniższych (i obniżającą się) stopę bezrobocia – zarówno rejestrowego, jak i według metodologii BAEL.

Województwo dolnośląskie jest jednym z wiodących w Polsce pod względem liczby tworzonych i działających spółdzielni socjalnych. Pod koniec roku 2016 na terenie województwa działało 88 spółdzielni socjalnych (wzrost o 1 punkt procentowy względem roku 2015). Jeśli chodzi o inne formy prawne podmiotów ekonomii społecznej, w regionie działało w 2016 roku: 5 centrów integracji społecznej (wzrost o 2), 6 zakładów aktywności zawodowej (wzrost o 1) i 45 warsztatów terapii zajęciowej (spadek o 6)¹.

Dolnośląskie jest również znane z wieloletniego systemowego podejścia do sieci wsparcia ekonomii społecznej. Jeszcze w pierwszym rozdaniu finansowym EFS w województwie dolnośląskim dokonano podziału na subregiony, co służyć miało budowaniu trwałych i wystandaryzowanych usług wsparcia dla podmiotów ekonomii społecznej. Rozwiązania z Dolnego Śląska były jedną z inspiracji dla projektowania sieci wsparcia w całym kraju w kolejnym rozdaniu finansowania unijnego.

Regionalny Program Rozwoju Ekonomii Społecznej w województwie dolnośląskim na lata 2016–2020 został przyjęty przez Zarząd Województwa w listopadzie 2016 roku². Cel główny RPRES to „Zwiększenie roli ekonomii społecznej w rozwoju społeczno-gospodarczym województwa dolnośląskiego w latach 2016–2020”. Priorytet drugi tego programu to „Rozwój lokalny a ekonomia społeczna”, a cele szczegółowe w tym priorytecie to m.in. zwiększenie:

- zaangażowania uczestników rynku lokalnego na rzecz rozwoju ekonomii społecznej,
- współpracy międzysektorowej na rzecz ekonomii społecznej,
- konkurencyjności i obrotów dolnośląskich podmiotów ekonomii społecznej,
- wykorzystania walorów lokalnych na rzecz ekonomii społecznej.

W cele te wpisuje się program Akademii BIZnES Class, który zaczął być projektowany w połowie 2017 roku.

Województwo dolnośląskie to jedno z 12 polskich województw, w których przyznawany jest znak „Zakup Prospołeczny”, nadawany przez Fundację im. Królowej Jadwigi w odniesieniu do wysokiej jakości produktów i usług podmiotów ekonomii społecznej³. Na Dolnym Śląsku wyróżnionych w ten sposób jest 15 podmiotów, co daje temu regionowi trzecie miejsce pod

¹ Dane za: Raport z realizacji Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w województwie dolnośląskim za lata 2016–2020 za rok 2016, http://www.dops.wroc.pl/projekty/ekospol16_17/raport_realizacji.pdf.

² Pełna treść „Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w województwie dolnośląskim na lata 2016–2020”: http://www.dops.wroc.pl/projekty/ekospol16_17/rpr.pdf.

³ Więcej o „Zakupie Prospołecznym” można przeczytać na stronie: <http://www.zakupprospoeczny.pl>.

względem certyfikowanych pomiotów (po wielkopolskim i kujawsko-pomorskim). Wśród certyfikowanych podmiotów znajdują się: Centrum Integracji Społecznej Gminy Kłodzko, Spółdzielnia Socjalna Inicjatywa, Zakład Aktywności Zawodowej „VICTORIA”, Fundacja Dom Pokoju, czyli połowa przedsiębiorstw, które wzięły udział w pierwszej edycji Akademii BIZnES Class.

Podmioty ekonomii społecznej z województwa dolnośląskiego są również regularnie nagradzane w ogólnopolskich konkursach dla sektora – Konkursie na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne im. Jacka Kuronia⁴ i konkursie dla spółdzielni socjalnych.

Działania związane z realizacją celów RPRES koordynowane są w Dolnośląskim Ośrodku Polityki Społecznej (DOPS). Działa tam zespół ds. projektów unijnych, w ramach którego realizowane są działania w zakresie koordynacji rozwoju ekonomii społecznej w regionie. DOPS jest również beneficjentem projektu współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. W zespole działają m.in. dwie osoby, których zadaniem jest współpraca z podmiotami zewnętrznymi – w tym biznesowymi.

Przedstawiana przez nas praktyka działania DOPS we Wrocławiu wpisuje się w działania związane z *budowaniem powiązań pomiędzy systemem edukacji, nauką, biznesem i ekonomią społeczną mających na celu nawiązanie stałej współpracy*. Działania te wskazane są w „Wytocznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014–2020”⁵ jako jeden z obszarów aktywności Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej w zakresie szeroko rozumianej koordynacji rozwoju ekonomii społecznej.

⁴ Więcej o Konkursie na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne im. Jacka Kuronia można przeczytać na stronie: <https://www.konkurs-es.org>.

⁵ Pełna treść Wytocznych: <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/ofunduszach/dokumenty/projekt-wytocznych-w-zakresie-realizacji-przedswiezec-w-obszarze-wlaczania-spolecznego-i-zwalczania-ubostwa-z-wykorzystaniem-srodkow-efs-i-efrr-na-lata-2014-2020/>.



Opis rozwiązania

Akademia BIZnES Class to pilotażowy partnerski program szkoleniowo-mentoringowy, który ma na celu wsparcie podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorców społecznych, w wypracowaniu innowacyjnych, wysokiej jakości produktów lub usług i przygotowanie ich do konkurencji na otwartym rynku. Akademia finansowana była w zdecydowanej większości ze środków własnych partnerów i nie była realizowana w ramach żadnego programu grantowego. Koordynatorem pracy partnerstwa był Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej, a pozostałymi jego uczestnikami międzynarodowe firmy prywatne, które mają swoje siedziby m.in. we Wrocławiu (Objectivity, UBS, PwC), uczelnia wyższa (Akademia Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta we Wrocławiu) i organizacja pozarządowa (Fundacja Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu). Podmioty te, o uzupełniających się kompetencjach, postanowiły podzielić się swoim doświadczeniem z przedsiębiorstwami społecznymi z terenu województwa dolnośląskiego. Jak pisali twórcy programu w materiałach informacyjnych łączyła ich wspólna chęć, *by na zasadach wolontariatu kompetencyjnego dzielić się wiedzą i doświadczeniem z podmiotami ekonomii społecznej, wzmacniać ich przedsiębiorczość i innowacyjność.*

Pomysł na realizację programu narodził się w czerwcu 2017 roku podczas spotkania Biznes Mikser, organizowanego przez Dolnośląski Ośrodek Ekonomii Społecznej, siecującego biznes i podmioty ekonomii społecznej. To tam przedstawicielki Objectivity, UBS, Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu i DOPS zaczęły rozmawiać o możliwości połączenia kompetencji i zorganizowania wspólnych działań na rzecz rozwoju podmiotów ekonomii społecznej.

– Na Mikserze spotkało się parę osób, zaczęliśmy rozmawiać i zagrało – szybko uznaliśmy, że chcemy coś razem zrobić dla ekonomii społecznej. Pierwsze spotkanie zaproponowała Katarzyna Kubat-Eijeriks z Objectivity, przyszedłam tam ja, koleżanki z UBS i Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu. Dość szybko do nas dołączył też Krzysztof Pokorski z PwC – wspomina Sandra Kmiecik z Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej

Rozpoczęły się nieformalne spotkania i rozmowy, które miały pomóc skonkretyzować działania. W trakcie diagnozy deficytów, z którymi mogą mierzyć się przedsiębiorstwa społeczne, partnerzy uznali, że warto dołączyć do projektu specjalistów zajmujących się wzornictwem i projektowaniem graficznym. Uznano, że tę lukę w partnerstwie najlepiej wypełni Akademia Sztuk Pięknych.

Oficjalna inauguracja przedsięwzięcia miała miejsce 8 grudnia 2017 roku podczas Dolnośląskiego Forum Rozwoju Ekonomii Społecznej. Tego dnia partnerzy publicznie zadeklarowali współpracę i rozpoczęli rekrutację uczestników, którzy chcieliby pracować nad doskonaleniem swoich produktów bądź usług i szlifować je pod kątem rynkowym. Rekrutacja trwała miesiąc. Wybrano osiem podmiotów: Centrum Integracji Społecznej Gminy Kłodzko, Zakład Aktywności Zawodowej „VICTORIA” w Wałbrzychu, Fundacja Znacznie Więcej z Wrocławia, Warsztaty Terapii Zająciowej w Polkowicach, Stowarzyszenie Kulturalno-Ekologiczne Filtrator z Sokołowska (obecnie Pralnia Makerspace), Spółdzielnia Socjalna Inicjatywa z Polkowic, Fundacja Dom Pokoju z Wrocławia i Fundacja Sztukupuku z Ciepłowodów.

Podmioty ekonomii społecznej zakwalifikowane do Akademii BIZnES Class na początku programu w trakcie spotkania warsztatowego przedstawiły projekty swoich produktów. Była to też pierwsza okazja do pracy nad tym, by przygotować przedsiębiorstwa do sprzedaży nowego produktu. Następnie rozpoczął się dwutorowy proces – z jednej strony toczył się cykl szkoleń z różnych aspektów prowadzenia przedsiębiorstwa, z drugiej – mentorzy biznesowi wraz z mentorami designu dopracowywali produkty w trybie indywidualnych prac z przedsiębiorcami. W ten sposób, łącząc różnorodne usługi doradcze, partnerzy programu chcieli zmaksymalizować szansę na sukces każdego podmiotu biorącego udział w Akademii.

Na zakończenie programu jego absolwenci jeszcze raz prezentowali przygotowane przez siebie produkty. Najlepsi otrzymali od biznesowych partnerów programu trzy granty po 5000 zł. Było to dodatkowe wzmocnienie przedsiębiorstw społecznych oraz wyraz uznania dla tych, które

wykonały największą pracę podczas trwania akademii. W kategorii Innowacyjność, objętej mecenatem przez firmę UBS, zwyciężyła Fundacja Znacznie Więcej, w kategorii Zaangażowanie, objętej mecenatem przez firmę PwC, wygrała Pralnia Makerspace, a w kategorii Produkt/Usługa, objętej mecenatem przez firmę Objectivity, pierwsze miejsce zajęła również Fundacja Znacznie Więcej.

Finał Akademii był również możliwością do podpisania umów współpracy między biznesem a podmiotami ekonomii społecznej biorącymi udział w programie. Kolejne załączki współpracy biznesowej nawiązywane były już po oficjalnym zakończeniu Akademii – ich śledzeniu służył teoretycznie monitoring dalszych losów absolwentów, który zaplanowany był na trzy miesiące (do września 2018 roku). W istocie monitoring nadal trwa i nie zamyka się w jakimś określonym terminie – wynika to z faktu stałej współpracy Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej z przedsiębiorstwami społecznymi w regionie, ale również z bezpośrednich kontaktów między mentorami a podmiotami ekonomii społecznej.

DOPS razem z partnerami przeprowadził również ewaluację Akademii. W wyniku ewaluacji podjęto pewne decyzje dotyczące zmian w programie. Kolejna edycja, nieznacznie zmieniona zgodnie z wynikami ewaluacji (i prawdopodobnie wzbogacona o jeszcze jednego partnera biznesowego), zostanie zainaugurowana jesienią 2018 roku.

Mimo wielu specyficznych dla regionalnego kontekstu uwarunkowań, projekt daje się implementować w innych regionach. Zainteresowanie konkursem ze strony podmiotów ekonomii społecznej spoza województwa dolnośląskiego pokazuje też, że istnieje popyt na replikowanie takiego rozwiązania.

Sieciovanie

Początek Akademii BIZnES Class sięga daleko poza moment, kiedy ta nazwa i to, co za nią stoi, pojawiły się na horyzoncie wsparcia ekonomii społecznej w województwie dolnośląskim. Ten zerowy etap związany był z budowaniem realnej, dobrze działającej, opartej na bliskich relacjach i wzajemnych potrzebach sieci współpracy między DOPS a biznesem.

W Dolnośląskim Ośrodku Polityki Społecznej w Dziale Funduszy Unijnych (który odpowiedzialny jest m.in. za koordynację wsparcia rozwoju ekonomii społecznej w regionie) zatrudnione są osoby do budowania takiej współpracy – wśród nich, od roku 2016 – Sandra Kmiecik. To te osoby wykonały dużą pracę mającą na celu zaangażowanie przedstawicieli biznesu we współpracę z przedsiębiorcami społecznymi.

– Kiedy w naszym DOPS-ie rozdzielane były zadania, nikt za bardzo nie chciał wziąć odpowiedzialności za współpracę z biznesem. Nikt nie miał doświadczenia w takiej współpracy. Wtedy pomyślałam, że się tym zajmę. Też nie miałam dużego doświadczenia, ale pomyślałam, że to może być zadanie i wyzwanie dla mnie – mówi Sandra Kmiecik.

Sandra Kmiecik wiedziała, że biznesu nie da się przekonać do współpracy z ekonomią społeczną wykładami czy broszurami. Potrzebny był konkretny, coś, co praktycznie przekona biznes. DOPS zaangażował się też w funkcjonowanie grupy roboczej ds. współpracy podmiotów ekonomii społecznej z biznesem działającej przy Regionalnym Komitecie Rozwoju Ekonomii Społecznej, w której nawiązywane były kontakty między tymi dwoma sektorami. To w ramach tej grupy zdiagnozowana została potrzeba uruchomienia Biznes Miksera.

– Bardzo zależało mi na tym spotkaniu, chciałam działać biznesowo, przygotowałam zaproszenia w taki sposób, żeby przedstawiciele biznesu wiedzieli, że mają do czynienia z profesjonalnymi partnerami. Koleżanka z Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu знаła ludzi z Polsko-Brytyjskiej Izby Gospodarczej. Wysłaliśmy 400 zaproszeń do największych przedsiębiorstw – nie na adres ogólny, tylko bezpośrednio do prezesów. Na samym spotkaniu były prezentacje, zbieraliśmy wizytówki od biznesu, losowaliśmy nagrody, którymi były produkty ekonomii społecznej. Moim zdaniem bardzo dobrze to wyszło – wspomina pierwsze działania Sandra Kmiecik.

Podczas Biznes Miksera przedstawiciele biznesu mogli spotkać się z podmiotami ekonomii społecznej z regionu, poznać ich ofertę, nawiązać kontakty biznesowe. Pierwsze spotkanie odbyło się w czerwcu 2017 roku. Jednym z jego efektów było poznanie się, zsieciowanie przedstawicielek kilku podmiotów i rozpoczęcie rozmowy na temat możliwości wspólnego działania na rzecz ekonomii społecznej.

Pomysł

Zdaniem Sandry Kmiecik z DOPS-u trudno jest obecnie wskazać osobę, od której wyszła konkretna inicjatywa. Pierwsze spotkanie grupy, która później przekształciła się w partnerstwo tworzące Akademię BIZNES Class, zostało zorganizowane przez Katarzynę Kubat-Eijeriks, menadżerkę ds. CSR w Objectivity. To ona miała najlepsze kontakty z innymi

przedstawicielami biznesu i najłatwiejsze przełożenie na nich. Poza nią w spotkaniu wzięły udział przedstawicielki UBS, Fundacji Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu i Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej. To w tym gronie rozpoczęły się rozmowy na temat połączenia sił w celu wzmocnienia biznesowego podmiotów ekonomii społecznej w województwie dolnośląskim.

– Być może rzeczywiście to ja wpadłam na pomysł, by stworzyć grupę firm, które mogłyby dzielić się, na drodze wolontariatu kompetencyjnego, swoją wiedzą z – jak ja to nazywam – startupami społecznymi – przypomina Katarzyna Kubat-Eijeriks. Jednocześnie dodaje, że od samego początku wśród inicjatorów Akademii panowało też przeświadczenie, że dodatkowym skutkiem takiego działania będzie również zwiększenie wiedzy na temat ekonomii społecznej wśród osób związanych z biznesem.

Opracowywanie programu i budowanie partnerstwa

Nastąpiła seria spotkań roboczych, na których pomysł zorganizowania Akademii BIZnES Class zaczął nabierać konkretów. Jak wspomina Sandra Kmiecik od początku prac koncepcyjnych partnerzy wiedzieli, że typowemu cyklowi szkoleniowemu w ramach Akademii towarzyszyć powinien mentoring czy podobne bezpośrednie, konkretne i praktyczne wsparcie w układzie doradca-przedsiębiorca społeczny.

– Wiedziałam, że w ramach EFS było czasem już za dużo szkoleń dla podmiotów ekonomii społecznej, że oni są już czasem znudzeni tymi szkoleniami. Dlatego zależało nam bardzo na tym, żeby ta wiedza była przekazywana w układzie 1:1 – podsumowuje Kmiecik.

Z tego względu dość szybko do grupy inicjatywnej dołączył kolejny partner – międzynarodowa korporacja zajmująca się doradztwem biznesowym – PwC, której przedstawicielem był Krzysztof Pokorski, specjalista ds. marketingu we wrocławskim oddziale PwC.

– Bardzo chciałem, aby nasza firma zaangażowała się w ten projekt. Musiałem do tego przekonać moich przełożonych. Nie było niechęci, ale trochę to trwało. W projekt zaangażowany jest oddział wrocławski, ale firma jest globalna. Myślę, że ważnym punktem, który sprawił, że PwC przekonało się do Akademii było spotkanie w grudniu 2017 roku, kiedy zaprosiłem mojego dyrektora na podpisanie deklaracji współpracy – zobaczył wszystko z bliska, zrozumiał to lepiej – wspomina Krzysztof Pokorski.

Na etapie przygotowań odbyło się około 3–4 spotkań roboczych, na których dopracowywano program, dzielono się zadaniami, planowano działania. Przedstawiciele biznesu – chcąc odpowiadać bezpośrednio na potrzeby przedsiębiorców społecznych – zastanawiali się nad zorganizowaniem badania ankietowego dotyczącego deficytów i potrzeb. Ostatecznie do tego nie doszło – przedstawicielka DOPS uznała, że opierając się na wiedzy eksperckiej osób pracujących w Ośrodku i własnym doświadczeniu, dość dobrze można określić, jakiego rodzaju wiedzę i umiejętności powinny chcieć zdobyć przedsiębiorstwa społeczne działające w regionie. Takie podejście, wykorzystujące kompetencje i wiedzę instytucjonalną, pozwoliło znacznie skrócić czas potrzebny na diagnozę problemów i opracowanie programu.

Ostatnim partnerem, który dołączył do projektu, była Akademia Sztuk Pięknych we Wrocławiu. Podczas opracowywania programu partnerzy doszli do wniosku, że jednym z poważnych problemów, z jakimi mierzą się przedsiębiorstwa społeczne są deficyty w zakresie kompetencji marketingowych. Oznaczało to m.in. niewystarczająco wysoką jakość estetyczną produktów oraz kanałów komunikacyjnych przedsiębiorstw. Partnerzy postanowili pracować nad zmniejszeniem tego deficytu we współpracy ze specjalistami z akademii artystycznej. Próba zachęcenia uczelni do współpracy trwała dłużej niż dołączanie pozostałych partnerów, jednak ostatecznie okazało się sukcesem dzięki osobistemu zaangażowaniu profesora Artura Skowrońskiego z Pracowni Reklamy i Informacji Wizualnej Wydziału Grafiki i Sztuki Mediów. To on przekonał uczelnię do wejścia w projekt, widząc w tym szansę również dla swoich studentów – udział w mentoringu dla przedsiębiorstw społecznych był dla nich możliwością zetknięcia się z realnymi klientami o specyficznych potrzebach, a realizacja projektu we współpracy z takimi klientami dała możliwość zaliczenia pracy w ramach studiów.

Formalności

Praca partnerstwa była oparta na racjonalnym wykorzystaniu zasobów i kompetencji. PwC było odpowiedzialne za prowadzenie mentoringu

biznesu, Objectivity i UBS zajęło się przygotowaniem szkoleń, Akademia Sztuk Pięknych – biznesem designu, Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu zadbało o promocję i komunikację programu. Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej, poza merytorycznym wkładem w program Akademii, wzięła na siebie koordynację i sprawy formalne związane z programem. Wynikało to m.in. z największego doświadczenia we współpracy z podmiotami ekonomii społecznej.

DOPS zajął się m.in. opracowaniem regulaminu Akademii BIZnES Class. Wbrew pozorom nie było to zadanie czysto odtwórcze. Akademia nie funkcjonuje w ramach istniejących programów grantowych czy projektu koordynacyjnego ROPS, co nie zmienia faktu, że przedsięwzięcie to nie musiało uwzględniać ich istnienia jako kontekstu organizacyjnego. Sandra Kmiecik wspomina, że DOPS, mimo że zdecydował się na dość dużą elastyczność i nie zamierzał wprowadzać nadmiernie skomplikowanych i zawężających kryteriów przyjmowania uczestników Akademii, chciał, aby zasady i definicje zawarte w regulaminie powieślały te, które wynikają z programów finansowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Pozwoliło to później m.in. sfinansować niewielką część działań Akademii ze środków projektu EFS. Wkład biznesu do regulaminu polegał m.in. na dodaniu nieobowiązkowego elementu rekrutacji, jakim były filmy promocyjne, które mogli załączyć do swojego zgłoszenia kandydaci do Akademii. Miało to pozwolić na lepsze poznanie kandydatów przed ostateczną decyzją o zakwalifikowaniu podmiotów.

Oficjalna inauguracja przedsięwzięcia odbyła się 8 grudnia 2017 roku podczas Dolnośląskiego Forum Rozwoju Ekonomii Społecznej. Tego dnia partnerzy projektu symbolicznie zadeklarowali współpracę i rozpoczęła się rekrutacja uczestników.

Rekrutacja

Rekrutacja do projektu trwała około miesiąca. Promocja Akademii odbywała się wielokanałowo – w internecie, mediach tradycyjnych o zasięgu lokalnym i oczywiście za pomocą bezpośrednich kontaktów. Ostatecznie do udziału w pierwszej edycji Akademii zgłosiło się około dwudziestu podmiotów ekonomii społecznej, przy czym pewna ich część była spoza regionu – te musiały być wykluczone ze względów formalnych. Spośród pozostałych podmiotów partnerzy wybrali i zaprosili do wzięcia udziału w Akademii osiem podmiotów ekonomii społecznej (taka była założona od początku liczba uczestników), przy czym brano pod uwagę m.in. różnorodność form prawnych zgłaszających się podmiotów, charakter prowadzonych przez nich działań, branż.

Wybór i przygotowanie mentorów

Zanim rozpoczęła się praca z podmiotami ekonomii społecznej, należało dokonać wyboru mentorów-wolontariuszy (przedstawiciele podmiotów biznesowych), którzy mieli pracować z podmiotami ekonomii społecznej biorącymi udział w Akademii. W każdej z firm wyglądało to trochę inaczej i uzależnione było od tego, jak wygląda wolontariat pracowniczy w danym przedsiębiorstwie. W samym PwC istnieje program wolontariatu pracowniczego, w tym program mentorski nastawiony na przedsiębiorstwa społeczne. Funkcjonuje on jednak głównie w Warszawie. Krzysztof Pokorski miał, w pewnym sensie, już przetarte szlaki. Z kolei w Objectivity Katarzyna Kubat-Eijeriks każdorazowo dobiera wolontariuszy pod dany projekt społeczny, w który angażuje się firma.

Kolejnym krokiem było przygotowanie mentorów i szkoleniowców do działania z przedsiębiorcami społecznymi. Zadanie to należało do osób pracujących w Dolnośląskim Ośrodku Polityki Społecznej, ale zajmowali się tym również przedstawiciele partnerów biznesowych. Przedstawicielka DOPS spotykała się z przedstawicielami UBS (do grona mentorów dołączyły dwie osoby z tej firmy) i wprowadziła ich w specyfikę sektora ekonomii społecznej, działania i wzywania dla podmiotów ekonomii społecznej. Podobne szkolenia dla swoich mentorów przygotował Krzysztof Pokorski z PwC. Szkoleniowcy z Objectivity zostali poinformowani o specyfice podmiotów ekonomii społecznej dość ogólnie przez przedstawicielkę firmy i później zdobywali dodatkową wiedzę w trakcie trwania programu.

Program mentorski był bardzo elastyczny, partnerstwo nie narzucało konkretnych rozwiązań poszczególnym doradcom – mogli oni dopasować swoje metody, częstotliwość i charakter spotkań do potrzeb i oczekiwań przedstawicieli podmiotów ekonomii społecznej. W ramach programu skupiono się przede wszystkim na indywidualnych potrzebach rozwojowych w kontekście rozwijania przedsiębiorstwa i jego działalności na rynku biznesowym.

Praca z uczestnikami

Prace Akademii wystartowały w styczniu 2018 roku. Pierwsze spotkanie miało charakter warsztatowy, a jego celem była analiza potencjału biznesowego przedsiębiorców społecznych i ich produktów. Przedsiębiorcy społeczni na tym spotkaniu prezentowali prototypy swoich produktów. To wówczas zaczynała się praca z mentorami biznesu i designu.

Każdy przedsiębiorca miał do dyspozycji dwóch doradców biznesowych i jednego mentora designu. Postępy prac monitorowane były w mało inwazyjny sposób z obydwu stron – PwC i ASP od czasu do czasu pytało

swoich mentorów, czy praca posuwa się naprzód, na jakie problemy ewentualnie napotykają w kontaktach z przedsiębiorstwami społecznymi. Z kolei podmioty ekonomii społecznej o swoich wątpliwościach czy uwagach mogły informować przedstawicielkę DOPS. Wszelkie problemy, jeśli się pojawiły, miały być rozwiązywane na bieżąco, z zachowaniem szacunku dla wszystkich stron oraz transparentności. Sandra Kmieciak wspomina, że w trakcie mentorigu zdarzyły się dwie sytuacje konfliktowe, które, dzięki takiemu otwartemu podejściu, udało się rozwiązać i wyciągnąć z nich pozytywy.

Równoległe do dopracowywania produktu z mentorami toczył się cykl szkoleniowy. Pierwsze szkolenia odbyły się w lutym i skupiały się na przedstawieniu elementarnych zasad budowania trwałych relacji z klientem i partnerami. Mowa była m.in. o obsłudze klienta oraz o budowaniu wizerunku i utrzymywaniu relacji za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Kolejny zestaw szkoleń poświęcony był budowaniu marki i budowaniu oferty przedsiębiorstwa. Ostatnie szkolenia odbyły się w maju. Ich motywem przewodnim była strategia i to, w jaki sposób przedsiębiorstwo musi się przygotować na jak najlepsze wypuszczenie swojego produktu na rynek. Mowa była również o tak istotnych dla przedsiębiorstwa kwestiach jak zarządzanie zmianą czy motywacja pracowników.

Konkurs i finał

Na zakończenie Akademii przewidziano konkurs, na którym przedsiębiorcy społeczni, wyposażeni w wiedzę zdobytą na szkoleniach, a przede wszystkim bogatsi o doświadczenia i koncepcje wypracowane podczas spotkań z mentorami, zaprezentowali ulepszone wersje swoich produktów.

Konkurs był swoistą formą podsumowania kilkumiesięcznej pracy i jednocześnie otwarciem na przyszłość. Przedsiębiorcy społeczni mieli w krótkich, dynamicznych prezentacjach pokazać swoją ofertę, dopracowywaną z mentorami biznesu i designu. Nagrody, którymi były trzy granty w wysokości 5000 złotych, ufundowane zostały przez trzech partnerów biznesowych projektu. Granty przyznano w kategoriach: Innowacyjność, Zaangażowanie oraz Projekt/Usługa. Partnerzy biznesowi, przyznając nagrody, kierowali się prezentacją przedsiębiorców społecznych, ale przede wszystkim ich oceną dokonaną przez mentorów i innych partnerów. Nagrody zostały wręczone na gali kończącej edycję 2018 programu, zorganizowanej w Akademii Sztuk Pięknych. Finał był również okazją do nawiązywania dalszych kontaktów biznesowych. Obsługą cateringową wydarzenia zajęła się Fundacja Znacznie Więcej – jedna z uczestniczek Akademii BIZnES Class.

Ewaluacja pierwszej edycji programu

Finał projektu nie oznacza jego zakończenia. Ruszył monitoring losów absolwentów. Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej jest w stałym kontakcie z podmiotami ekonomii społecznej, może obserwować, w jaki sposób wykorzystują uzyskaną wiedzę i doświadczenie. W kontakcie z nimi są też mentorzy biznesowi, a jedna z firm nawiązała współpracę biznesową z jednym z absolwentów Akademii, może więc monitorować jej postępy poprzez bezpośrednie doświadczenie.

DOPS rozesłał również do przedsiębiorców społecznych ankiety ewaluacyjne (przykładowa ankieta ewaluacyjna pierwszej edycji programu stanowi załącznik 1 do niniejszej publikacji). Zdecydowana większość (siedem na osiem) uczestników odesłała swoje odpowiedzi. Wynika z nich przede wszystkim, że wyżej oceniono efekty mentoringu i doradztwa niż szkolenia, zdaniem uczestników były zbyt ogólne i nie dawały bezpośredniej odpowiedzi na problemy i wyzwania, jakie stoją przed podmiotami ekonomii społecznej próbującymi swoich sił na otwartym rynku.

Partnerzy projektu przeprowadzili ewaluację tej edycji programu, opierając się na wynikach ankiety oraz własnych spostrzeżeniach i uwagach. W wyniku ewaluacji określili kilka pól, na których można dokonać poprawy funkcjonowania programu w kolejnych edycjach – między innymi w obszarze zasad rekrutacji, terminów Akademii, programu zajęć (więcej na ten temat w dalszej części opisu).

W kolejnej edycji do grona partnerów projektu dołączy prawdopodobnie jeszcze jeden partner biznesowy, który zainteresował się Akademią.

Narzędzia, techniki i metody

Na poziomie narzędzi pracy Akademia BIZnES Class nie była programem wyjątkowym i innowacyjnym. Opierała się na prostym pomysle połączenia szkoleń z mentoringiem, pracy na konkretnych projektach i konkursie, w którym przyznane zostały granty dla uczestników, którzy w jakiś sposób wyróżnili się w trakcie trwania programu. Zastosowane rozwiązania, dzięki swojej konwencjonalności są łatwe do replikowania w innych regionach. Jednocześnie należy wziąć pod uwagę, wyjątkowość Akademii. Coś, co czyni z niej „dobrą praktykę” to w dużej mierze kwestia szczegółów, dopracowania rozwiązań i nastawienia ich w jak największym stopniu na spodziewany efekt (a nie po prostu na realizację) – w tym przede wszystkim – na zaspokojenie potrzeb jej uczestników.

Program szkoleniowy oraz ogólne założenia mentoringu opracowywane były w fazie przygotowawczej Akademii. W sposób ogólny zostały zdiagnozowane potrzeby przedsiębiorstw społecznych w województwie dolnośląskim, dobrane zostały do tych potrzeb odpowiednie tematy i metody ich prezentowania.

Jeśli chodzi o część doradczą, mentorom pozostawiono dużą dozę swobody w dobieraniu konkretnych metod. Mentorzy mogli wybrać przedsiębiorstwa, z którymi chcieliby pracować, jeszcze na etapie rekrutacji – między innymi dzięki kilkudziesięciosekundowym filmom z prezentacjami przedsiębiorstwa społecznego, które były opcjonalnym załącznikiem do formularza zgłoszeniowego. Mentorzy biznesowi pracowali w tandemach.

– Zależało nam na połączeniu naszych pracowników w tandemy, ludzi z różnym doświadczeniem, różnym stażem, z różnych działów, często nie znających się bardzo dobrze. To po pierwsze było połączenie różnych perspektyw, a po drugie – mogli spotkać człowieka z innego miejsca w firmie – mówi Krzysztof Pokorski.

Na pierwszym spotkaniu z przedstawicielami przedsiębiorstwa społecznego wspólnie z nimi dokonywali diagnozy potrzeb, następnie dobierali odpowiednie narzędzia i spotykali się z odpowiadającą zapotrzebowaniu częstotliwością. W zależności od możliwości i potrzeb były to spotkania osobiste lub rozmowy telefoniczne i skype'owe, a także komunikacja mailowa. Jak wspomina przedstawicielka jednego z przedsiębiorstw społecznych Ida Fischer – te ostatnie miały swoje plusy: – *Mieliśmy spotkania osobiste, ale to nie było łatwe, później rozmowy skype'owe, a potem przeszliśmy też na maile. I to jest też dobre, bo teraz mam te maile, mogę do nich wrócić, mam tę wiedzę zebraną w jednym miejscu.*

Bardzo ważnym elementem Akademii była bieżąca ewaluacja programu. Partnerzy uczestniczyli w spotkaniach szkoleniowych, rozmawiali z uczestnikami i dopasowywali kolejne spotkania do uwag i zapotrzebowania. Również mentoringowa część programu była na bieżąco poprawiana i zmieniana. Istniał stały kontakt z mentorami oraz przedsiębiorcami społecznymi, a w razie problemów czy trudnych wyzwań, bez zbędnej zwłoki odbywało się spotkanie mające na celu wypracowanie odpowiednich rozwiązań.

W związku z tą stosunkowo dużą dynamiką procesów szkoleniowych i doradczych, nie istnieją gotowe skrypty, prezentacje czy podręczniki Akademii. To z jednej strony utrudnia jej replikację, z drugiej – otwiera drogę do szukania idealnych, skrojonych na miarę programów – uzależnionych każdorazowo od potrzeb i kompetencji grupy i poszczególnych uczestników.

Przy takiej dynamice programu istotne jest jednocześnie jasne określenie ram, w których będziemy się poruszać. Stąd przejrzysty regulamin, opracowany na podstawie regulaminów stosowanych w działaniach projektowych w ramach EFS (powtarzający m.in. definicje i kategorie podmiotów ekonomii społecznej), a jednocześnie zawierający rozwiązania dodatkowe, zaproponowane przez partnerów, mające na celu ułatwienie realizacji programu (np. opcjonalne wideo promocyjne). Przebieg programu był też dobrze komunikowany za pomocą infografik przygotowanych

przez Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu (przykładowa infografika stanowi załącznik 2 do niniejszej publikacji).

Pomocne przy opracowywaniu kolejnych odsłon projektu są ankiety ewaluacyjne. Organizatorzy Akademii zebrali opinie od jej uczestników, ale również – przy okazji wyboru laureatów – od mentorów i innych zaangażowanych w Akademię osób. To daje bardzo dużą ilość informacji, które po przeanalizowaniu mogą posłużyć dalszemu udoskonalaniu programu.

Akademia BIZnES Class ma swój profil na facebooku⁶, skromne informacje o projekcie znajdują się również na stronach niektórych partnerów (są to z reguły jednostronicowe opisy Akademii z informacji prasowej rozesłanej na początku projektu i linkiem do formularza zgłoszeniowego). Docelowo jedna strona www dotycząca programu nierozbudowana nadmiernie, ale zawierająca wszystkie niezbędne, aktualne informacje o Akademii, jej absolwentach, programie i przyszłości, z pewnością służyłaby nie tylko promocji samego programu, ale również podmiotów ekonomii społecznej biorących w nim udział i szerzej – ekonomii społecznej. Pomogłoby to zapewne także podmiotom zainteresowanym replikacją programu.

⁶ Profil Akademii BIZnES Class na FB: <https://www.facebook.com/akademiabiznesclass?>



Opis aktorów

W program zaangażowanych było sześć podmiotów: trzy przedsiębiorstwa (PwC, UBS i Objectivity), jeden podmiot ekonomii społecznej (Fundacja Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu), uczelnia wyższa (Akademia Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta we Wrocławiu) oraz będący liderem projektu Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej należący do sektora administracji szczebla samorządu województwa. Ponadto, biorąc pod uwagę pilotażowy charakter programu, należałoby za zaangażowanych aktorów uznać również podmioty ekonomii społecznej, które zakwalifikowały się do Akademii.

Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej

Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej był jednym z pomysłodawców i liderem projektu Akademia BIZnES Class. Było to związane z jednym z zadań DOPS, którym jest rozwijanie dolnośląskiej ekonomii społecznej. Zadanie to Ośrodek realizuje między innymi poprzez:

- prowadzenie spotkań edukacyjnych dla samorządów, biznesu i podmiotów ekonomii społecznej, w tym doradzanie samorządom, jak mogą zamawiać produkty/usługi u podmiotów ekonomii społecznej (KLAUZULE SPOŁECZNE);
- zachęcanie do współpracy międzysektorowej ([#akademiaBIZnESclass](#), BIZnES MIXER, [#2017DFRES](#));
- prowadzenie bazy funkcjonujących podmiotów ekonomii społecznej, w tym przedsiębiorstw społecznych na Dolnym Śląsku oraz promowanie podmiotów ekonomii społecznej i ich oferty;
- nadawanie certyfikatu jakości – znak „Zakup Prospołeczny” i budowa jego marki na poziomie województwa;
- wspieranie podmiotów reintegracyjnych w rozwiązywaniu ich trudności.

Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej współpracuje z czterema Ośrodkami Wsparcia Ekonomii Społecznej w województwie dolnośląskim. DOPS jest również odpowiedzialny za współtworzenie razem z OWES-ami i regionalnym komitetem rozwoju ekonomii społecznej Regionalnego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej w województwie dolnośląskim.

W ramach projektu Akademia BIZnES Class Dolnośląski Ośrodek odpowiedzialny był za merytoryczny wkład związany ze współpracą z przedsiębiorstwami społecznymi, kontakt z podmiotami ekonomii społecznej, kwestie formalno-prawne oraz koordynację działań partnerstwa. DOPS gościł również część zajęć Akademii.

Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu

Fundacja Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu przyjęła za swoją misję stworzenie platformy do wymiany doświadczeń i dobrych praktyk w zakresie współpracy międzysektorowej i społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Fundacja realizuje swoje cele poprzez szerzenie idei społecznie odpowiedzialnego biznesu, podnoszenie kompetencji organizacji pozarządowych i liderów społecznych tak, aby sprawnie zarządzały swoimi zasobami i efektywniej realizowały projekty, tworzenie standardów współpracy międzysektorowej – zarówno w praktyce (wspólne projekty), jak i poprzez pracę dokumentacyjną (publikacje).

W programie Akademia BIZnES Class Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu odpowiedzialne było za promocję, prowadzenie mediów społecznościowych i public relations.

Akademia Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta we Wrocławiu

Akademia Sztuk Pięknych im. Eugeniusza Gepperta we Wrocławiu jest uczelnią państwową o profilu artystycznym. ASP posiada cztery wydziały: Malarstwa i Rzeźby, Grafiki i Sztuki Mediów, Architektury Wnętrz i Wzornictwa, Ceramiki i Szkła. Na studiach stacjonarnych studenci mogą wybierać spośród jedenastu kierunków, na studiach niestacjonarnych – z czterech. Uczelnia kształci również na studiach trzeciego stopnia (doktoranckich) – międzywydziałowe z wykładowym językiem polskim oraz na kierunku grafika z wykładowym językiem angielskim.

W ramach projektu Akademia BIZnES Class uczelnia odpowiedzialna była za prowadzenie mentoringu designu. Zajęli się tym studenci Wydziału Grafiki i Sztuk Mediów. Studenci i studentki pomagali przedsiębiorcom

społecznym w zaprojektowaniu wysokiej jakości produktów i/lub identyfikacji wizualnej. Były to dla nich jednocześnie projekty zaliczeniowe.

Objectivity

Objectivity to międzynarodowa firma informatyczna, która powstała w Wielkiej Brytanii w 1991 roku, a od dekady posiada biuro między innymi we Wrocławiu. Firma zajmuje się tworzeniem oprogramowania i doradztwem technologicznym, co streszcza słowami *jestemy dla naszych klientów przewodnikami, którzy pomagają odpowiedzieć na ich biznesowe wyzwania przy pomocy cyfrowej transformacji*.

Praca z klientem w Objectivity polega na bardzo ścisłej współpracy – aby właściwie odpowiedzieć na potrzeby przedsiębiorstw, które zamawiają usługę w Objectivity, tworzone są grupy robocze głęboko powiązane z klientami.

Biuro we Wrocławiu zatrudnia ponad 650 osób, w tym programistów, testerów oprogramowania, analityków biznesowych oraz kierowników projektu. Od początku istnienia firmy jej pracownicy, zgodnie z wartościami, którym jest ona wierna, zaangażowani są w działania na rzecz lokalnej społeczności. Polega to między innymi na transferze wiedzy, również w ramach działań wolontariackich.

Pracowniczka Objectivity, Katarzyna Kubat-Eijeriks była jedną z inicjatorek projektu Akademia BIZnES Class. W projekcie pracownicy Objectivity, w ramach wolontariatu kompetencyjnego, przeprowadzali szkolenia. Objectivity było również fundatorem jednego z grantów dla najbardziej zaangażowanych uczestników programu.

PwC

Firma PwC to jedno z wiodących globalnych przedsiębiorstw consultingowych. Firma świadczy usługi w zakresie doradztwa biznesowego, doradztwa podatkowego i prawnego oraz audytu. PwC zatrudnia ponad 236 tysięcy pracowników w 158 krajach.

Swoją ofertę PwC kieruje zarówno do największych koncernów, jak i do lokalnych przedsiębiorstw, w tym rodzinnych czy podmiotów ekonomii społecznej. Angażuje się również w liczne projekty z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu, w których pracownicy PwC świadczą wolontariat kompetencyjny.

W Polsce PwC zatrudnia ponad 4500 osób, posiada 8 biur regionalnych – w Warszawie, Łodzi, Gdańsku, Poznaniu, Wrocławiu, Katowicach,

Krakowie i Rzeszowie, a także Centrum Kompetencyjne w Gdańsku oraz Service Delivery Center w Katowicach i Opolu.

Jednym z projektów CSR-owych, w które zaangażowany jest polski oddział PwC, jest współorganizowanie Konkursu na Najlepsze Przedsiębiorstwo Społeczne im. Jacka Kuronia.

W projekcie Akademia BIZnES Class pracownicy PwC, w ramach wolontariatu kompetencyjnego, prowadzili mentoring biznesu dla uczestników projektu. PwC było również fundatorem jednego z grantów.

UBS

UBS to międzynarodowa firma z sektora finansowego o ponad 150-letniej tradycji. UBS świadczy usługi finansowe klientom indywidualnym, firmom i instytucjom. Firma obecna jest w pięćdziesięciu jeden krajach, zatrudniając ponad 60 tysięcy osób w 900 biurach. W Polsce UBS ma swoje oddziały w Krakowie (gdzie firma pojawiła się w 2007 roku) i Wrocławiu.

W projekcie Akademia BIZnES Class pracownicy UBS, w ramach wolontariatu kompetencyjnego, przeprowadzali m.in. szkolenia z motywacji zespołu i zarządzania zmianą organizacyjną oraz wzięli udział w mentoringu biznesu. UBS było również fundatorem jednego z grantów dla przedsiębiorców biorących udział w Akademii.

Uczestnicy akademii

Centrum Integracji Społecznej Gminy Kłodzko⁷ – przygotowuje osoby w trudnej sytuacji życiowej do nowych ról społecznych i zawodowych, oferując im wsparcie psychologiczne i warsztaty zawodowe w Centrum i u pracodawców. Uczestnicy CIS realizują Indywidualny Program Zatrudnienia Socjalnego, biorąc udział w jednym z warsztatów: remontowo-porządkowym, opieki nad osobami starszymi, opieki nad małym dzieckiem, ogrodniczo-porządkowym, krawieckim. Produkty, które wyróżniają CIS Gminy Kłodzko, to gadzety szyte z wsadem z ekologicznych łusek gryczanych. Centrum Integracji Społecznej Gminy Kłodzko otrzymało certyfikat „Zakup Prospołeczny”.

Zakład Aktywności Zawodowej Victoria w Wałbrzychu⁸ – zatrudnia 65 osób z niepełnosprawnością w stopniu znacznym oraz umiarkowanym, a także przygotowuje osoby z niepełnosprawnością do zatrudnienia na otwartym rynku pracy poprzez rehabilitację zawodową i społeczną. Wałbrzyski ZAZ ma cztery działy: Call Center, poligrafia, archiwizacja,

⁷ <http://cis.klodzko.pl/>

⁸ <http://zazvictoria.pl/>

niszczenie i digitalizacja dokumentów oraz dział obsługi ubezpieczeń. ZAZ otrzyma certyfikat „Zakup Prospołeczny”.

Fundacja Znacznie Więcej z Wrocławia⁹ – podmiot ekonomii społecznej prowadzący kawiarnię i pracownię artystyczną o nazwie Stara Piekarnia. Kawiarnia to miejsce dla wszystkich – osób dorosłych i najmłodszych, dla mieszkańców Psiego Pola i Wrocławia, seniorów i młodzieży, osób zdrowych i z niepełnosprawnościami. W kawiarni pracują osoby z doświadczeniami chorób psychicznych (fundacja świadczy również wsparcie terapeutyczne dla tych osób). W ramach kawiarni i pracowni artystycznej organizowane są warsztaty artystyczne, imprezy, wynajem sal i catering. To właśnie rozwój usługi cateringowej był projektem dopracowywanym w ramach Akademii BIZnES Class. Obecnie fundacja ma podpisany kontrakt na świadczenie takich usług z jednym z biznesowych partnerów projektu.

Warsztaty Terapii Zajęciowej w Polkowicach¹⁰ – prowadzone są przez Stowarzyszenie Charytatywne „Życ Godnie” w Polkowicach. Warsztaty przygotowują osoby z niepełnosprawnością do samodzielnego uczestniczenia w życiu społecznym i zawodowym. Obecnie rehabilitowanych jest tu 30 uczestników. WTZ w Polkowicach prowadzi pracownię artystyczną, krawiecką, komputerową, gospodarstwa domowego, rękodzielniczą.

Stowarzyszenie Kulturalno-Ekologiczne Filtrator z Sokołowska (obecnie Pralnia Makerspace)¹¹ – organizuje bezpłatne zajęcia edukacyjne dla społeczności lokalnej z Sokołowska i okolic Wałbrzycha. Swoją ofertę kieruje szczególnie do kobiet. Szkoli z zakresu nowych technologii, marketingu, programowania, druku 3D. W trakcie trwania Akademii BIZnES Class część członków stowarzyszenia powołało spółdzielnię socjalną, która prowadzi otwartą przestrzeń warsztatową w Sokołowsku, łącząc najnowsze technologie (grafika komputerowa, druk 3D) z bardziej tradycyjnymi technikami takimi jak sitodruk. W ramach Akademii Pralnia Makerspace wypracowywała projekt tzw. pegboardów – perforowanych tablic, w których otworach można przyczepiać haki i uchwyty, w celu przechowywania różnych przedmiotów.

Spółdzielnia Socjalna Inicjatywa z Polkowic¹² – tworzy miejsca pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem z rynku pracy, w tym osób z niepełnosprawnościami. Spółdzielnia socjalna Inicjatywa specjalizuje się w organizacji imprez firmowych, plenerowych pikników rodzinnych oraz warsztatów animacyjnych. Inicjatywa świadczy również usługi poligraficzne,

9 <http://opiekaitroska.pl/na-psim-polu/stara-piekarnia/>

10 <http://www.wtz.polkowice.pl/>

11 <https://www.facebook.com/PralniaSokolowska/>

12 <http://www.inicjatywa.polkowice.pl/>

asystenckie oraz wypożycza sprzęt animacyjny. Spółdzielnia posiada certyfikat „Zakup Prospołeczny”.

Fundacja Dom Pokoju z Wrocławia¹³ – jest ośrodkiem nowoczesnej myśli o społeczeństwie, którego centrum stanowi Człowiek, świadomy swojej tożsamości Obywatel, członek Wspólnoty. Fundacja prowadzi działalność prospołeczną, badawczą oraz edukacyjną. Swoją ofertę kieruje do szkół, jednostek samorządu terytorialnego, organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw. Fundacja Dom Pokoju jest też założycielem i prowadzi Infopunkt Nadodrze – Łokietka 5. Podmiot ten od 2008 roku organizuje dyskusję wokół rewitalizacji społeczno-gospodarczej Wrocławia oraz działa na rzecz ochrony dziedzictwa i tożsamości mieszkańców osiedla Nadodrze, animuje lokalne społeczności, pełni rolę doradczą i opiniotwórczą dla projektów podejmowanych przez Gminę Wrocław. Fundacja posiada certyfikat „Zakup Prospołeczny”.

Fundacja Sztukupuku z Ciepłowodów¹⁴ – powstała, aby działać lokalnie i stwarzać możliwości rozwoju różnym grupom zagrożonym wykluczeniem społecznym (seniorom, kobietom wychowującym dzieci, młodzieży z ubogich rodzin). Celem Fundacji jest animacja życia kulturalnego oraz podejmowanie wszelkiej działalności kulturalnej, artystycznej, edukacyjnej na rzecz społeczności lokalnej i rozwoju społeczeństwa obywatelskiego.

¹³ <http://www.dompokoju.org>

¹⁴ <http://sztukupuku.pl/>

Niezbędne zasoby

Program realizowany był od czerwca 2017 roku do jesieni 2018 roku, przy czym same działania Akademii trwały od lutego do czerwca 2018 roku. W działania Akademii było zaangażowanych kilkadziesiąt osób z sześciu różnych podmiotów. Już samo to podsumowanie może wskazywać na bardzo duży zakres zaangażowania zasobów, a co za tym idzie – wysokie koszty projektu. Tymczasem okazuje się, że ze względu na zaangażowanie partnerów biznesowych, również w zakresie współodpowiedzialności za koszty projektu, wydatki strony publicznej (czyli DOPS-u) w związku z funkcjonowaniem Akademii były bardzo ograniczone.

Praca osób koordynujących program/liderów

Zaangażowanie pracownic DOPS było częścią ich obowiązków służbowych i opłacane w ramach ich regularnego wynagrodzenia. Z kolei praca osób po stronie partnerów biznesowych i pozostałych była albo częścią ich obowiązków służbowych, albo odbywała się na zasadzie wolontariatu.

Jak mówi Sandra Kmiecik zakres pracy urzędniczek DOPS mocno przeplatał się z bieżącymi zadaniami: – *Czas budowania projektu od lipca do grudnia wykonywałam sama: tworzenie notatek ze spotkań, opisów projektu dla firm, harmonogramów, rozmowy wewnątrz zespołu DOPS, pisma i rozmowy z ASP, kontakt z podmiotami ekonomii społecznej (wybiórcze zbieranie potrzeb), przygotowanie do inauguracji projektu na Forum w grudniu 2017 roku – myślę, że zajmowało mi to wówczas „na oko” pół etatu. Od grudnia do czerwca dołączyła moja koleżanka i zajęłyśmy się wspólnie rekrutacją, comiesięcznymi*

spotkaniami z partnerami, prowadzeniem i organizacją dwóch warsztatów, kontaktem z uczestnikami i mentorami designu, rozwiązywaniem ewentualnych nieporozumień, organizacją finału Akademii, ankietami ewaluacyjnymi – zajęło to około pół etatu w moim przypadku i ćwierć etatu w przypadku koleżanki.

Praca mentorów i szkoleniowców

Dwadzieścioro kilkoro doradców (po dwóch biznesowych i jednym designu na każdego z ośmiu przedsiębiorców) pracowało na zasadach wolontariatu pracowniczego lub w ramach swoich zajęć na uczelni – ich praca nie była opłacana w ramach programu. Również szkoleniowcy pracowali wolontariacko (w ramach wolontariatu pracowniczego). Trudno jest dokładnie oszacować ich zaangażowanie czasowe, gdyż w każdym wypadku wyglądało ono inaczej, ale jest to co najmniej kilkanaście godzin każdego mentora i kilka godzin szkoleniowca. Mentoring odbywał się zarówno w godzinach, jak i poza godzinami pracy tych osób. Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że PwC (który zapewnił zdecydowaną większość wolontariuszy) ma dla swoich pracowników program wolontariatu pracowniczego – każdy z nich może w ramach swojego etatu trzy godziny miesięcznie poświęcić na zaangażowanie społeczne. W Objectivity wolontariat zorganizowany jest inaczej – połowa czasu poświęconego na niego jest traktowana jako czas pracy, połowę – pracownik powinien odpracować w porozumieniu ze swoim przełożonym.

W przypadku podróży ich koszty pokrywane były przez pracodawców wolontariuszy-doradców.

Zasoby lokalowe i inne

Szkolenia i warsztaty odbywały się w salach DOPS oraz biznesowych partnerów projektów i ich wykorzystanie, podobnie jak wykorzystanie sprzętu i wyposażenia, nie wiązało się z żadnymi dodatkowymi kosztami.

Finałowa gala projektu odbyła się w sali Akademii Sztuk Pięknych i również nie generowała dodatkowych kosztów w ramach programu.

Obsługa gastronomiczna warsztatów i szkoleń finansowana była przez właścicieli sal. W przypadku warsztatów organizowanych przez DOPS catering został sfinansowany w ramach projektu EFS. Były to ograniczone usługi cateringowe (ciepłe napoje i kanapki) w większości dostarczane przez podmioty ekonomii społecznej (co stanowiło wartość dodaną projektu), a ich cena nie przekraczała jednorazowo kilkuset złotych.

Catering na gali finałowej został również zrealizowany przez przedsiębiorstwo społeczne i współfinansowany był przez DOPS i ASP.

Nagrody finansowe

W konkursie na zakończenie projektu przyznane zostały trzy nagrody w formie grantów dla przedsiębiorców społecznych po 5000 zł każdy, ufundowane przez PwC, UBS i Objectivity. Granty zostały przekazane na zasadzie darowizny.

Promocja i komunikacja

Promocją i komunikacją projektu zajął się jeden z partnerów – Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu. Koszty te były jego wydatkami w ramach działalności statutowej.

Projekt ze względu na swoją „oddolność” i oparcie na wolontariacie kompetencyjnym był bardzo efektywny kosztowo, zdecydowana większość wydatków została pokryta przez partnerów biznesowych projektu. Wydatki strony samorządowej zostały sfinansowane w ramach prowadzonego przez DOPS projektu unijnego (Akademia BIZnES Class wpisuje się w pełni w cele tego projektu, a uczestnicy Akademii spełniali kryteria dotyczące uczestnictwa w tym projekcie). W przypadku braku możliwości finansowania wydatków ze środków unijnych, najprawdopodobniej mogłyby zostać one pokryte przez partnerów biznesowych projektu (były to de facto nieduże koszty obsługi gastronomicznej).



Rezultaty

Pierwszym i podstawowym efektem szkolenia prowadzonego w ramach Akademii było zwiększenie biznesowych kompetencji osób prowadzących podmioty ekonomii społecznej. To było główne założenie programu i – jak pokazują dalsze losy przedsiębiorstw oraz wyniki ankiet ewaluacyjnych – Akademia BIZnES Class zrealizowała to założenie bardzo dobrze. Szczególnie istotne były spotkania z mentorami, którzy dopasowując metody, częstotliwość i tematykę spotkań do rzeczywistych potrzeb uczestników, byli w stanie w ciągu kilku miesięcy trwania tej edycji programu istotnie wesprzeć podmioty ekonomii społecznej.

Akademia pomogła przedsiębiorcom zidentyfikować swoje mocne i słabe strony oraz znaleźć praktyczne rozwiązania ewentualnych problemów w prowadzeniu biznesu społecznego. Większość uczestników po kilku miesiącach pracy była nie tylko organizacyjnie i kompetencyjnie przygotowana do wdrożenia nowego produktu czy usługi, ale również – miała te produkty i usługi gotowe, wypracowane z ekspertami doświadczonymi w pracy dla klientów biznesowych.

Co równie istotne produkty te były „opakowane” w wysokiej klasy design, co było efektem pracy z mentorkami designu – studentkami Akademii Sztuk Pięknych we Wrocławiu.

Jedna z uczestniczek Akademii wspomina: – Widać było bardzo duże zaangażowanie mentorów w projekt. Chcieli, żeby nam się udało na 100%. Było tam dużo praktycznych uwag. Mentorzy pozwolili nam spojrzeć z boku na nasze problemy, dali narzędzia do zmiany w organizacji.

Doszlifowanie rynkowej oferty zaowocowało wymiernym rezultatem Akademii, jakim były nowe zamówienia i kontakty biznesowe. UBS podpisał umowę z Fundacją Znacznie Więcej na catering we wrocławskiej siedzibie

przedsiębiorstwa. Fundacja świadczyła również usługi cateringowe podczas gali kończącej pierwszą edycję Akademii.

Finansowe granty dla najbardziej zaangażowanych w Akademię przedsiębiorstw to kolejny bardzo wymierny rezultat Akademii. Z grantów ostatecznie skorzystały dwa przedsiębiorstwa (jedno z nich – Fundacja Znacznie Więcej – otrzymała dwa granty).

Jednym z dodatkowych efektów projektu było sieciowanie przedsiębiorstw społecznych i wymiana doświadczeń, szczególnie istotna dla tych uczestników, którzy swoje przedsiębiorstwo prowadzą od niedawna.

– Nie wiem, czy wszyscy tak to odbierali, ale my byliśmy bardzo młodą spółdzielnią i taką bardzo ważną dla nas częścią Akademii był fakt, że mogliśmy opowiedzieć o swoich problemach, podzielić się nimi. Myślę, że tego czasu na taką wymianę doświadczeń było wręcz za mało – mówi jedna z uczestniczek programu.

Należy wreszcie docenić wartość promocyjną projektu, który pozwolił dotrzeć z informacją na temat podmiotów ekonomii społecznej i ich oferty jeszcze szerzej – wpisuje się to w cele programu rozwoju ekonomii społecznej w regionie i w dłuższej perspektywie służy rozwojowi sektora.

Warto też odwołać się do efektywności rozwiązania, jeśli chodzi o wpływ na pracę i życie osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Mentorzy pracowali z przedstawicielami (najczęściej dwójgim) podmiotów ekonomii społecznej, jednak w trakcie trwania Akademii przekazali im duży zasób wiedzy znacznie ułatwiający funkcjonowanie na rynku. Ta wiedza wykorzystana później w przedsiębiorstwach biorących udział w pierwszej edycji programu będzie skutkowałą zwiększeniem doświadczenia innych pracowników, a docelowo – ułatwi ich reintegrację zawodową. Na ten fakt skalowalności efektów mentoringu w ramach Akademii zwraca uwagę m.in. globalny raport CSR firmy PwC.

Projekt miał też szereg rezultatów niezwiązanych bezpośrednio z wstępnymi założeniami. Rezultaty te stanowią wartość dodaną Akademii BIZnES Class i nie można pominąć ich wartości przy ocenie i ewaluacji programu.

Akademia BIZnES Class zaczęła się od sieciowania DOPS z partnerami biznesowymi. Projekt pozwolił to sieciowanie wzmocnić, przetestować w długotrwałej i często bardzo wymagającej praktyce. Partnerzy poznali lepiej swoje potrzeby, zasoby i mocne strony. Co więcej, powodzenie

Akademii zachęciło innych partnerów biznesowych do rozważenia dołączenia do projektu. Prawdopodobnie w kolejnej edycji grono partnerów powiększy się o jeszcze jedną międzynarodową instytucję finansową.

Jako osobną korzyść należy wskazać zwiększenie kompetencji Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej we współpracy z partnerami biznesowymi na rzecz rozwoju sektora ekonomii społecznej. Urząd mógł sprawdzić się w działaniu wymagającym dużej elastyczności i otwartości. Pracownicy DOPS-u zdobywały nowe kontakty, pogłębiały swoje doświadczenie w promowaniu i mówieniu o ekonomii społecznej do podmiotów biznesowych, co w przyszłości powinno zaowocować kolejnymi udanymi formami współpracy.

Bezpośrednie, robocze kontakty w ramach Akademii były korzystne również dla strony biznesowej. Mentorzy biznesowi mogli bliżej poznać świat ekonomii społecznej, lepiej zrozumieć złożoność tego zjawiska, a przez to wzmacniać swoje kompetencje doradców biznesowych i poszerzać swoją wiedzę i umiejętności w pracy z niekonwencjonalnymi klientami. O tym, że mentoring biznesowy dla przedsiębiorców społecznych nie był przykrym obowiązkiem dla doradców z PwC i UBS może świadczyć choćby fakt, że część współpracy między mentorami a przedsiębiorcami społecznymi trwała nadal, mimo oficjalnego zakończenia projektu. Fakt, że wolontariat pracowniczy był tak blisko kompetencji pracowników i ich zaangażowanie były dodatkowym atutem.

Oczywiście firmy biorące udział w programie odniosły bardzo konkretne korzyści z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). PwC wzmiankuje zaangażowanie w ramach Akademii w swoich materiałach prasowych¹⁵, projekt zauważony został również przez firmę na poziomie globalnym – wspomniano o niej w raporcie CSR-owym przedsiębiorstwa, doceniając partnerski profil projektu, wykorzystanie mentorów oraz skalowanie korzyści.

Również pozostali partnerzy piszą o Akademii na swoich stronach internetowych, portalach społecznościowych czy blogach. Nie bez znaczenia dla partnerów jest również fakt, że Akademia BIZnES Class została laureatką trzeciej nagrody w kategorii Equality-Friendly Initiative of the Year w konkursie Emerging Europe Awards w Londynie¹⁶. O tym sukcesie pisały także regionalne media¹⁷.

15 <https://www.pwc.pl/pl/media/2018/2018-0-10-02-wyniki-finansowe-pwc-2018.html>

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

17 <https://gazetawroclawska.pl/dbaja-o-ekonomie-spoleczna-wyrozniono-ich-w-londynie/ar/13327652>

– Trzecie miejsce dla wzmocnienia ekonomii społecznej na Dolnym Śląsku uważam za wielkie osiągnięcie – mówi Krzysztof Pokorski, marketing communications and business development senior specialist PwC. – To impuls do naświetlania tego obszaru gospodarki, szczególnie poprzez pokazywanie przedsiębiorstw społecznych jako rzetelnych i profesjonalnych dostawców produktów oraz usług, a także jako równorzędnych partnerów biznesowych – dodaje Pokorski.

Krzysztof Pokorski podkreśla również znaczenie mentoringu dla pracowników PwC. Po pierwsze dawał on możliwości przećwiczenia pracy w zróżnicowanych tandemach. Po drugie – pracownicy celowo dobierani byli do projektu tak, by stanowili mieszankę osób z różnych działów, o różnych kompetencjach i doświadczeniu w przedsiębiorstwie. Dzięki temu mogli poznać się lepiej, zintegrować, zobaczyć swoją własną firmę z szerszej perspektywy. Wreszcie – po trzecie, bliski kontakt z podmiotami ekonomii społecznej dawał szansę na przełamanie stereotypów, dostrzeżenie wartości biznesowych w tych podmiotach i zrozumienie, że mogą one być pełnowartościowymi kontrahentami.

Swoje korzyści ze wspólnej pracy z przedsiębiorcami społecznymi odniosły również studentki wydziału projektowania graficznego wrocławskiej ASP, które prowadziły dla nich mentoring designu. Zderzenie z wymagającym, często trudnym klientem było dużo bardziej rozwijającym doświadczeniem niż robienie zaliczeń polegającym na wykonaniu projektu dla wirtualnego przedsiębiorstwa – co jest częstą praktyką. Dodatkowo praca włożona w projekty dla przedsiębiorstw społecznych biorących udział w Akademii była oceniana w ramach zajęć i pozwalała zaliczać przedmiot. Jedna ze studentek kontynuuje swój projekt wykonany dla uczestnika Akademii już jako pracę dyplomową. Z kolei jedno z przedsiębiorstw społecznych podpisało ze swoją mentorką po zakończeniu projektu kontrakt na dalszą współpracę.

Problemy i ryzyka

Akademia BIZnES Class w trakcie przygotowania i realizacji nie napotkała na poważne przeszkody, które zagroziłyby osiągnięciu zamierzonych celów i efektów. Partnerzy projektu, dzięki swojemu doświadczeniu i zaangażowaniu, sprawnie unikali możliwych ryzyk, a na pojawiające się problemy reagowali szybko i skutecznie, co pozwalało na ich szybkie rozwiązywanie. Niemniej można stworzyć listę wyzwań, które należy wziąć pod uwagę w przypadku prób replikacji programu.

Ludzie i sieci

To, co było największą siłą projektu jest też potencjalnym problemem w przypadku realizacji – to ludzie. Akademia udała się w dużej mierze dzięki konkretnym osobom – ich doświadczeniu, zaangażowaniu we współtworzenie Akademii i partnerstwa, również – osobistym kontaktom. Przedstawiciele poszczególnych partnerów często znali się wcześniej, wiedzieli, że mogą na sobie polegać, „nadawali na tych samych falach”, łączyły ich cele i wizja. Wielu rozmówców zaangażowanych w tworzenie Akademii podkreślało, że trudno ją sobie wyobrazić jako projekt zorganizowany odgórnie, pozbawiony pełnego zaangażowania partnerów.

– Oczywiście pewnie takie przedsięwzięcie może zostać zrealizowane gdziekolwiek, ale potrzebuje ono jakiegoś pasjonata, kogoś, kto to pociągnie, kto wie, jak zarażać ludzi swoją pasją. Nie da się takiego zaangażowania osiągnąć przez narzucenie zadań. To musi brać się ze środka
– ocenia Katarzyna Kubat-Eijeriks.

Sandra Kmiecik przypomina również, że kontakty z jedynym partnerem, który został dokooptowany spoza znajdującego się wcześniej grona – Akademią Sztuk Pięknych – udały się dzięki temu, że w ASP znalazła się osoba wierząca w projekt. Czy taką mieszanekę uda się zorganizować wszędzie? Na pewno Wrocław nie jest wyjątkowym pod tym względem miejscem na mapie Polski, jednak organizatorzy ewentualnej repliki Akademii muszą brać pod uwagę, że tworzenie aktywnej i dobrze działającej sieci ludzi z różnych podmiotów, dającej szansę na skuteczne zrealizowanie podobnego pomysłu, jest często zadaniem na dłuższy czas.

Deficyty zaangażowania

Tego, czym może skończyć się deficyt zaangażowania i jak dotkliwy on może być, dowiedzieli się niektórzy uczestnicy Akademii. Warto zwrócić uwagę, że w organizację tego pomysłu włączonych było kilkadziesiąt osób – od całkowicie oddanych sprawie inicjatorów, przez wolontariacko pracujących mentorów i szkoleniowców, po studentki ASP, które swój mentoring realizowały w ramach zajęć na uczelni. To ostatnie, zdaniem niektórych uczestników projektu, wiązało się z wyraźnie mniejszym zaangażowaniem w pracę pewnej (nieznaczonej) części menterek designu. Nie wszystkie studentki były przekonane do współpracy z konkretnym podmiotem, co skutkowało często trudnościami w tej współpracy (oczywiście nie można wykluczyć, że wpływ na to miały również inne czynniki). Prawdopodobnie poprawiony (wydłużony) harmonogram Akademii, dający szansę na lepsze poznanie się z ekonomią społeczną, zrozumienie podmiotów i ich potrzeb oraz przekonanie się do wartości, jaką może być współpraca z nimi oraz – realizację projektu bez kolizji z innymi zadaniami na uczelni, mógłby wpłynąć pozytywnie na poziom zaangażowania menterek designu.

Kontakt i komunikacja

Bardzo istotne w skutecznej realizacji projektu jest zadbanie o sprawną i komfortową dla wszystkich komunikację między mentorami a przedsiębiorcami społecznymi. Jak to zostało opisane wcześniej, nic w tej materii nie było narzucane z góry. Mentorzy dobierali metody swojej pracy – w tym kontaktu z uczestnikami Akademii – w porozumieniu bezpośrednio z nimi. Ponieważ część mentorów pochodziła z innych miast (np. Warszawy), a uczestnicy rozsiani byli po terenie województwa dolnośląskiego, często mentoring prowadzony był za pomocą technik komunikacji zdalnej – przez telefon, skype czy mail. Nie zawsze były to metody w pełni komfortowe, część uczestników potrzebowała czasu, żeby się do nich przekonać. Część zgłaszała również deficyt kontaktu bezpośredniego.

O ile praktycznie nie da się (i zapewne nie ma potrzeby) zorganizować Akademii w taki sposób, aby wszystkie spotkania odbywały się twarzą w twarz, o tyle zapewne pomocne mogłoby być ściśle określenie ram kontaktów zdalnych w taki sposób, by uczestnicy wiedzieli, czego mogą się spodziewać i wymagać. Istotne jest również podkreślenie plusów takiej formy komunikacji (np. wymiana maili tworzy historię pracy, która później może stanowić załączek bazy wiedzy organizacji).

Różne poziomy wiedzy przedsiębiorstw społecznych

Jednym z bardzo poważnych wyzwań, z jakim partnerzy spotkali się na poziomie realizacji projektu, było duże zróżnicowanie wiedzy i doświadczenia podmiotów ekonomii społecznej biorących udział w Akademii. Utrudniało to szczególnie pracę w grupie, podczas szkoleń przedstawiciele przedsiębiorstw społecznych. Nie chodzi tutaj o różne formy prawne czy branże, w jakich działają podmioty – tego typu zróżnicowanie, zakładane na poziomie rekrutacji, było korzystne dla szkoleń i całej Akademii – tylko o różne poziomy zaawansowania i wiedzy na temat biznesu oraz doświadczenia w poruszaniu się po rynku. W Akademii wzięły udział zarówno nowo tworzące się przedsiębiorstwa społeczne, jak i doświadczone podmioty o wieloletnim stażu. Bardzo utrudniało to takie dopasowanie programu do potrzeb, aby wszyscy byli zadowoleni. Katarzyna Kubat-Eijeriks z Objectivity, firmy, która odpowiadała za większość szkoleń, uważa, że w przyszłości należy albo już na poziomie rekrutacji zadbać o większe ujednoczenie podmiotów pod kątem doświadczenia, albo – o ile to pierwsze będzie niemożliwe – zwiększyć liczbę godzin bezpośredniego mentoringu, ograniczając szkolenia ogólne.

Z kolei Sandra Kmiecik zauważa: – W kolejnej edycji można zmienić sposób rekrutacji. Rekrutacja mogłaby być dwuetapowa – w pierwszym etapie dokonany zostanie dość ogólny wybór, drugi etap będzie miał charakter prezentacji i omówienia jej wyników – w ten sposób nawet podmioty, które nie zostaną zakwalifikowane ostatecznie do Akademii, będą miały za sobą biznesowy warsztat, który będzie miał dla nich pewną wartość.

Harmonogram

Program Akademii trwał pięć miesięcy i wymagał dopasowania harmonogramów poszczególnych partnerów projektu. Z jednej strony był cykl studiów menterek designu – ich projekty były częścią pracy zaliczeniowej na ASP, powinny więc zmieścić się w ściśle określonych ramach roku akademickiego. Z drugiej strony – PwC prowadzi swój wolontariacki program mentorski, w którym już część pracowników zaangażowana jest w działania w innym konkursie dla podmiotów ekonomii społecznej. Rekrutacja do tamtego konkursu odbyła się wcześniej, więc zaangażowanie kolejnej grupy wolontariuszy było większym wyzwaniem dla koordynatora Akademii ze strony PwC. Z trzeciej strony nakładają się na to wszystko różnego rodzaju zobowiązania w ramach projektów realizowanych przez Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej. Sandra Kmieciak z DOPS podkreśla, że w drugiej edycji Akademii chciałaby ruszyć z rekrutacją wcześniej, aby mieć więcej czasu na dopasowanie harmonogramów poszczególnych partnerów i zakończenie projektu nieco wcześniej w ciągu roku.

Problemem, który bardzo często może się pojawiać przy tego typu projektach jest deficyt czasu, który uczestnicy mogą poświęcić na realizację programu. O ile mentorzy, szkoleniowcy i koordynatorzy Akademii realizowali swoje zadania w ramach wolontariatu pracowniczego (częściowo w ramach czasu pracy, częściowo poza nim), o tyle przedsiębiorcy społeczni, zaangażowani w pracę swoich przedsiębiorstw, bardzo często nie mogą sobie z czystym sumieniem pozwolić na całodniowe szkolenie (często w innym mieście).

Za mało sieciowania przedsiębiorstw

Akademia była nastawiona na przekazywanie wiedzy i doświadczenia od biznesu do „społecznych startupów”, czyli podmiotów ekonomii społecznej. Tymczasem dodatkowym, niezamierzonym efektem spotkań, była wymiana doświadczeń (w tym także problemów czy wręcz traum) między samymi podmiotami ekonomii społecznej. Siłą rzeczy taka atmosfera „grupy wsparcia” udzielała się szkoleniom (co – przy dobrym podejściu i odpowiednich kompetencjach szkolącego – może być użyte na korzyść). Przedsiębiorcy społeczni i prowadzący Akademię zwracali jednak uwagę, że w trakcie jej trwania brakowało czasu na podobne rozmowy.

Czynniki sukcesu

Na powodzenie Akademii BIZnES Class (pamiętajmy jednak, że była to pierwsza edycja tego programu) wpłynął szereg czynników, które należy wziąć pod uwagę w celu zmaksymalizowania szans na skuteczne zastosowanie podobnego rozwiązania w innym miejscu. Część z tych czynników z pewnością jest ściśle związana z lokalnym kontekstem, jednak większość z nich może być z powodzeniem replikowana również w innych miejscach i warunkach.

Sieciowanie z biznesem

U podstaw całego projektu leży fakt, że nie został on stworzony przez jeden podmiot i później zaproponowany innym, ale powstał jako żywy dowód na dobre funkcjonowanie międzysektorowej sieci współpracujących ze sobą podmiotów i ludzi. To autentyczne sieciowanie, w którym poszczególni aktorzy wychodzą z inicjatywą i wspólnie chcą coś zrobić sprawiło, że tak sprawnie poszło stworzenie programu, dobór partnerów i podział kompetencji. Sieciowanie nie było częścią samej Akademii, ale istotnie ją poprzedzało – nie było więc procesem wymuszonym, ale zorganizowanym organicznie, oddolnie, co skutkowało jego siłą.

Współwłasność pomysłu

Czynnikiem mocno związanym z sieciowaniem, jednak wymagającym oddzielnego opisu, było takie organizowanie pomysłu dotyczącego programu, aby jego poszczególni partnerzy czuli się autentycznie współodpowiedzialni za Akademię BIZnES Class, by byli współwłaścicielami tej idei. Dzięki temu procesy składające się na Akademię nie wymagały nadmiernie zasobochłonnej koordynacji, gdyż ich aktorzy nie traktowali

swojego udziału w niej jako podwykonawstwa wymagającego nadzoru, tylko jako coś, czego są równoprawnymi twórcami. Taka sytuacja jest możliwa do osiągnięcia w przypadku dużego wzajemnego zaufania partnerów, uwspólnienia celów i bardzo dobrej komunikacji.

Organizacja Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej

Tak skuteczne sieciowanie owocujące poczuciem współwłasności projektu ze strony jego poszczególnych aktorów, możliwe było m.in. dzięki odpowiedniej i sprawnej organizacji pracy Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej. Wydział projektów unijnych w DOPS został przeorganizowany w taki sposób, aby poszczególni pracownicy zajęli się konkretnymi działaniami. Dzięki temu współpraca (z biznesem) nie była dla Sandry Kmiecik jednym z kilku różnych zadań, ale podstawą jej urzędniczego zaangażowania. To pozwoliło urzędniczce nadać odpowiednie priorytety zadaniom i skutecznie organizować sieć współpracy, co – jak już wspomnieliśmy – miało bardzo duże pozytywne znaczenie dla stworzenia dobrego środowiska dla realizacji pomysłu.

Akademia nie była typowym projektem finansowanym ze środków unijnych, tylko przedsięwzięciem organizowanym oddolnie, łączącym kilka podmiotów o bardzo różnych formach prawnych. O ile biznesowi partnerzy przedsięwzięcia z założenia poruszają się w dużej sferze wolności i elastyczności, o tyle urzędnicy z definicji związani się dość mocno przepisami prawa. Na wiele urzędów konieczność działania wyłącznie w ramach ustawowego mandatu czy nawet projektu współfinansowanego ze środków europejskich działa często paraliżująco, ograniczając elastyczność i otwartość na nowe rozwiązania. W przypadku DOPS podejście jest zgoła inne. Wszyscy rozmówcy podkreślali, że Dolnośląski Ośrodek Polityki Społecznej wykazał się dużym zaufaniem, był otwarty na nowe rozwiązania, elastycznie podchodził do procesu. Dzięki temu ten innowacyjny partnerski pomysł mógł w pełni rozwinąć skrzydła, co często nie udaje się w przypadku innych, zbyt restrykcyjnie i formalnie traktowanych projektów, w których uczestnikami są urzędy.

Nieprojektowa formuła Akademii

Wyzwaniem, ale również czynnikiem sukcesu, był fakt, że Akademia nie była działaniem „projektowym” w rozumieniu projektów współfinansowanych ze środków unijnych czy innych środków publicznych. Jedynie niewielka część przedsięwzięcia, wpisująca się w realizowany przez DOPS projekt EFS dotyczący koordynacji rozwoju ekonomii społecznej

w regionie, została współfinansowana w ramach tych środków (i w związku z tym, ten fragment działania, musiał sprostać rygorom tego projektu). Pozostała część realizowana była w sposób całkowicie oddolny i finansowana przez partnerów, czyli stronę reprezentowaną przez przedstawicieli biznesu. Pozwoliło to na dużo większą elastyczność, otwartość na niekonwencjonalne rozwiązania, umożliwiło też dynamiczne wprowadzanie zmian, bez konieczności uzgadniania tego z instytucją nadzorującą.

Duża wiedza na temat ekonomii społecznej

Z całą pewnością dużym ułatwieniem w realizacji programu Akademii była wiedza – zarówno instytucjonalna, jak i indywidualna – jaką poszczególni partnerzy mieli na temat ekonomii społecznej. Dotyczy to przede wszystkim Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej, który od wielu lat zajmuje się ekonomią społeczną i budowaniem jej sieci wsparcia. Sandra Kmiecik, która wprawdzie nie pracuje długo w DOPS, miała wcześniejsze zawodowe kontakty z przedsiębiorstwami społecznymi, znała ich problemy, możliwości i wyzwania, przed którymi stoją. To pozwoliło znacznie skrócić etap przygotowań, diagnozy, konieczny do sformułowania programu Akademii. Pozwoliło to również bezbłędnie wytypować wsparcie mentoringowe, jako coś, co najbardziej przyda się przedsiębiorcom społecznym. Ale kontakt z podmiotami trzeciego sektora i przedsiębiorczości społecznej był również udziałem części innych partnerów – również tych biznesowych (np. Krzysztof Pokorski z PwC pracował wcześniej w urzędzie i odpowiedzialny był za kontakty z organizacjami pozarządowymi, a jego obecna firma uczestniczy w innym programie mentoringowym dla PES), Pracownicy Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu łączą doświadczenie organizacji pozarządowej i biznesu, Objectivity ma również długą tradycję działań CSR. Dzięki istniejącym zasobom wiedzy przygotowanie partnerów do organizacji Akademii mogło zostać skrócone i urealnione. Skutkowało też dużo rzetelniejszym i dopasowanym do potrzeb programem Akademii.

Uzupełniające się kompetencje

Bardzo ważne było również połączenie kompetencji różnych aktorów – DOPS zajął się głównie koordynacją i kontaktami z przedsiębiorcami społecznymi oraz szkoleniami, PwC – doradztwem biznesowym, Objectivity i UBS – szkoleniami w obszarach swoich kompetencji, Laboratorium Odpowiedzialnego Biznesu – komunikacją projektu. Wszystkie te zadania były doskonale dopasowane do obszarów kompetencji poszczególnych partnerów. W momencie, w którym partnerzy zlokalizowali deficyt kompetencji, sprawnie wytypowali kolejnego partnera – Akademię Sztuk

Pięknych. Jednocześnie kompetencje partnerów były wykorzystywane w sposób jak najbardziej efektywny – to z kolei pozwoliło nie rozbudowywać ponad miarę partnerstwa, co zaowocowało dobrą i sprawną komunikacją oraz optymalizacją procesów decyzyjnych.

Otwarcie i bezpośredniość

Osoby zaangażowane w tworzenie Akademii podkreślały, że bardzo ważne zarówno na etapie projektowania programu, jak i jego realizacji było otwarcie poszczególnych partnerów oraz bezpośredniość ich kontaktów.

Wrocław jako jeden z ważnych hubów gospodarczych

Jednym z zewnętrznych czynników umożliwiających skuteczne przeprowadzenie projektu był fakt, że Wrocław jest dobrze rozwijającym się miastem, o rozbudowanej, wielobranżowej gospodarce. To siedziba wielu różnych przedsiębiorstw – zarówno lokalnych, krajowych jak i oddziałów firm globalnych. Dzięki tej szerokiej i różnorodnej scenie dużo łatwiej jest budować wielorakie, wielowymiarowe relacje, dobrać partnerów o odmiennych kompetencjach i korzystać z efektu sieci.

Na co warto zwrócić uwagę – odpowiedzi dla naśladowców

Rozmówcy pytani o możliwość wdrożenia projektu podobnego do Akademii BIZnES Class w innych miejscach w Polsce podkreślali bardzo często, że projekt był udany dzięki szczególnemu zestawieniu zaangażowanych, oddanych sprawie i rozumiejących się ludzi. To oczywiście może sprawiać wrażenie, że program ten był wyjątkowy, zależny od unikatowych relacji i kompetencji, które spotkały się w konkretnym czasie i miejscu. Jednak – jak mówi Katarzyna Kubat-Eijeriks – *Na pewno każdym regionie jest ktoś, kto wierzy, że trzeba społecznie reinwestować zyski z działania przedsiębiorstwa. Trzeba znaleźć przedsiębiorstwa zainteresowane tą społeczną redystrybucją i kogoś, kto jest entuzjastą, kto zarazi tym entuzjazmem innych.*

Na co więc warto zwrócić uwagę, replikując pomysły?

Dobra sieć poprzedza projekt

O ile znamy przykłady projektów, które mają na celu zbudowanie sieci, o tyle tutaj tym, co pozwalało osiągnąć sukces była dobrze funkcjonująca sieć powiązań między aktorami z różnych sektorów. To sieć poprzedzała

zarówno pomysł, jak i samą realizację programu. To w sieci narodził się pomysł na Akademię i dzięki wzajemnemu zaufaniu przetestowanemu we wcześniejszych przedsięwzięciach, a także wspólnej wizji, tak sprawnie poszła realizacja tego innowacyjnego rozwiązania.

Uzupełniające się kompetencje

To, że uczestnicy programu współpracowali ze sobą wcześniej, to dopiero połowa sukcesu. Równie istotne jest uzupełnianie się ich kompetencji i poszukiwanie dodatkowych partnerów w razie jakichś deficytów. Warto też zauważyć, że dodatkową korzyść zapewniają tacy partnerzy, którzy mają doświadczenie łączące różne sektory, co pogłębia wzajemne zrozumienie. W przypadku Akademii miało to miejsce zarówno na poziomie podmiotów (LOB, PwC), jak i osób (Krzysztof Pokorski, Sandra Kmiecik).

Czas na realizację

Przy tak dużej liczbie partnerów, którzy prowadzą bardzo różne rodzaje działalności, a ich zaangażowanie w projekt ma różnych charakter, potrzebne jest odpowiednio wczesne podejście do planowania projektu i wspólnego ustalania harmonogramu.

Dobór uczestników – rekrutacja

Na początku warto zadać sobie pytanie, do kogo kierowany jest program Akademii, jakiego rodzaju doświadczenie rynkowe jest potrzebne, by dany podmiot w jak największym stopniu mógł skorzystać ze wsparcia oferowanego w ramach programu. Pilotaż Akademii BIZnES Class pokazał, że czas ogólnych szkoleń „dla wszystkich” się skończył. Im bardziej jednorodna grupa, tym łatwiej jest wyposażyć ją w nową wiedzę. Znając odpowiedź na to pytanie, należy odpowiednio poprowadzić rekrutację. W przypadku gdy nie chcemy lub nie możemy dokonać mocnego profilowania uczestników, należy zadbać o to, by praca bezpośrednia z przedsiębiorcami stanowiła istotną większość programu, a szkolenia były ograniczone do niezbędnego minimum i miały raczej charakter wymiany doświadczeń między podmiotami niż przekazywanie ogólnej wiedzy biznesowej, tym bardziej, że tego typu działania są prowadzone w ramach wsparcia oferowanego przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej.

Otwartość na zmiany, dobra komunikacja

Nawet najlepiej opracowany program powinien być możliwie elastyczny. Otwartość na zmianę i dostosowanie do nowej sytuacji to ważna

kompetencja biznesowa i takie nastawienie powinno również towarzyszyć Akademii. Pomaga w tym oczywiście wzajemne zaufanie uczestników i nieprojektowy charakter programu. Elementem tej otwartości jest też rozwiązywanie problemów na bieżąco, bez zbędnej zwłoki i sprawną, szybką, często nieformalną komunikacją wśród partnerów programu.

Doświadczeni mentorzy

Kluczem do powodzenia projektu takiego jak Akademia BIZnES Class jest zrozumienie, że zwiększanie kompetencji biznesowych nie dzieje się na drodze teorii tylko praktyki. Dolnośląski pilotaż był udany w dużej mierze dzięki zaangażowaniu doświadczonych doradców biznesowych zajmujących się różnymi aspektami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Znalazienie takich osób jest bardzo ważnym elementem przygotowania Akademii.

Projekt nie musi być kosztowny

Sytuacja, w której znaleźli się twórcy Akademii – brak perspektywy finansowania realizacji pomysłu – w paradoksalny sposób ułatwił wiele spraw. Odeszła cała nadbudowa związana z rozliczeniami i projektową biurokracją, a partnerzy, partycypując w pewnym stopniu w sfinansowaniu Akademii (w dużym większym stopniu poprzez pracę swoich pracowników-wolontariuszy niż środki finansowe, które de facto stanowiły nagrody pieniężne dla wyróżnionych podmiotów ekonomii społecznej biorących udział w Akademii), czuli się w większym stopniu jego współwłaścicielami. Okazuje się, że dobre i mające konkretne przełożenie na rzeczywistość rzeczy można robić również nie angażując wielkich środków finansowych.

Projekt nie musi być finansowany w ramach programów grantowych

Akademia BIZnES Class jest też bardzo udanym przykładem tego, jak mechanizmy wsparcia ekonomii społecznej mogą istnieć poza systemem grantów publicznych. Ponieważ sam projekt jest stosunkowo niewielki, zadaniowy i efektywny oraz mało kosztowny, przeprowadzanie go bez finansowania w ramach EFS czy innych środków publicznych daje nie tylko korzyści w postaci większej elastyczności, ale również stanowi dobry test na działanie w sytuacji niezależności finansowej.

Miejsce	województwo dolnośląskie
Czas (okres)	pierwsza edycja Akademii BIZnES Class odbyła się w okresie: czerwiec 2017 – wrzesień 2018 roku
Kontakt	(aktualny na listopad 2018) Sandra Kmiecik, Specjalistka ds. współpracy w Wydziale Projektów Unijnych Dolnośląskiego Ośrodka Polityki Społecznej, tel. 500 156 050, s.kmiecik@dops.wroc.pl

Załącznik 1. Ankieta ewaluacyjna pierwszej edycji Akademii BIZnES CLASS

Ogólna ocena Akademii BIZnES CLASS

Jak oceniasz Akademię?

.....
.....
.....
.....

Jakie są mocne strony programu? A jakie słabe?

.....
.....
.....
.....

Co można byłoby zrobić inaczej? Lepiej?

.....
.....
.....
.....

Jak oceniasz pracę z mentorami biznesu?

.....
.....
.....
.....

Jak oceniasz pracę z mentorami designu?

.....
.....
.....
.....

Jakie kompetencje rozwinąłeś/ęłaś w Akademii?

- a) Indywidualna organizacja pracy
- b) Szybkość i trafność podejmowania decyzji
- c) Pewność siebie
- d) Delegowanie zadań
- e) Równowaga między pracą, a życiem prywatnym
- f) Zadowolenie i zaangażowanie w pracę
- g) Umiejętności komunikacyjne
- h) Umiejętności interpersonalne
- i) Umiejętności menadżerskie i przywódcze
- j) Inne, jakie?

Jak zmieniła się Twoja organizacja/przedsiębiorstwo?

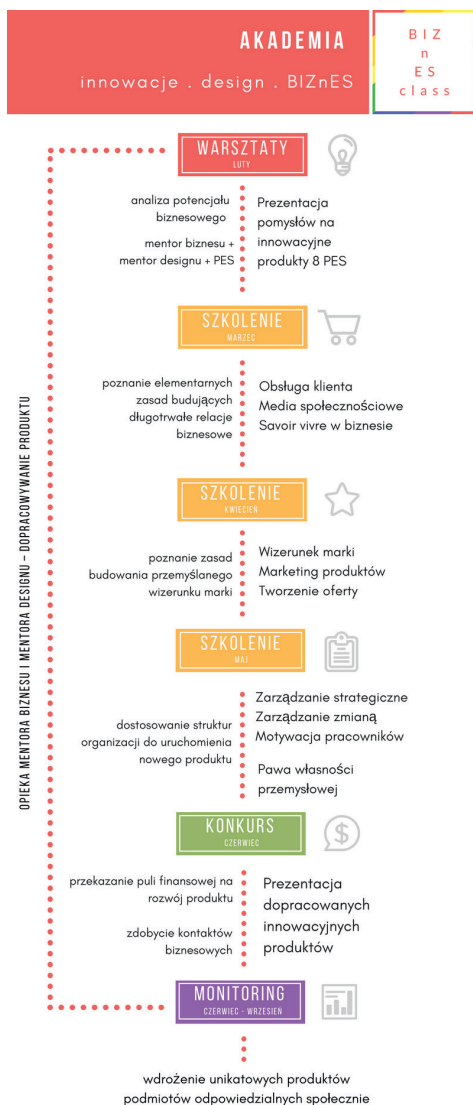
- a) Efektywność pracy zespołu organizacji
- b) Relacje między pracownikami
- c) Zaangażowanie i motywacja zespołu
- d) Komunikacja w zespole
- e) Kultura organizacji
- f) Efektywność procesów
- g) Strategia działania organizacji
- h) Wizerunek organizacji
- i) Inne, jakie?

Jak oceniasz dopracowanie produktu/usługi?

- a) Określenie grupy odbiorców/klientów
- b) Wizerunek marki
- c) Przygotowanie oferty
- d) Ulepszenie produktu/usługi
- e) Zainteresowanie klientów
- f) Pozyskiwanie zleceń
- g) Inne, jakie?

Załącznik 2.

Przykładowa infografika wykorzystywana w ramach programu – etapy Akademii



W ramach projektu „*Spójna integracja regionalna ekonomii społecznej*” przedstawiamy cykl publikacji dobrych praktyk wypracowanych w poszczególnych regionach, które mogą być pomocne w szukaniu ciekawych i niebanalnych rozwiązań dla innych regionów. Często mogą być to działania uznane za standardowe, czasem uznane za innowacyjne. Wspólnym mianownikiem jest fakt, że dany region przetestował konkretne działanie i zostało ono uznane za rozwojowe, inspirujące i warte upowszechnienia.

Publikacje z serii dobrych praktyk są adresowane do pracowników Regionalnych Ośrodków Polityki Społecznej, Instytucji Zarządzających RPO i członków Regionalnych Komitetów Rozwoju Ekonomii Społecznej, czyli grupy decydującej lub współdecydującej o działaniach na rzecz budowy polityki rozwoju ekonomii społecznej w województwie.

Prezentowane pomysły i rozwiązania omawiane są z różnej perspektywy – od ich założeń po praktyczne wdrażanie. Warto jednak pamiętać, że nie chodzi o proste kopiowanie, ale inspirowanie się różnorodnymi doświadczeniami innych, by doskonalić własne rozwiązania.

O Wydawcy:

Ogólnopolski Związek Rewizyjny Spółdzielni Socjalnych został powołany, zgodnie z prawem spółdzielczym, w 2007 r., by wspierać rozwój sektora spółdzielczości socjalnej oraz inicjować i rozwijać kooperację między spółdzielcami.

www.ozrss.pl



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny

