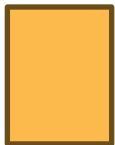


Przedsiębiorczość społeczna – kurs podstawowy



Projekt „Przedsiębiorczość społeczna – kurs podstawowy” o numerze EOG/21/K4/W/0044 jest finansowany ze środków Mechanizmu Finansowego EOG na lata 2014 – 2021 oraz środków krajowych. Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego (MF EOG) reprezentuje wkład Islandii, Liechtensteinu i Norwegii – trzech krajów EFTA (Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu) w tworzenie Europy zielonej, konkurencyjnej i sprzyjającej integracji społecznej. Kwota dofinansowania w ramach Funduszy EOG wynosi 118 217 € i pochodzi ze wspomnianych wcześniej państw (Islandii, Liechtensteinu i Norwegii).

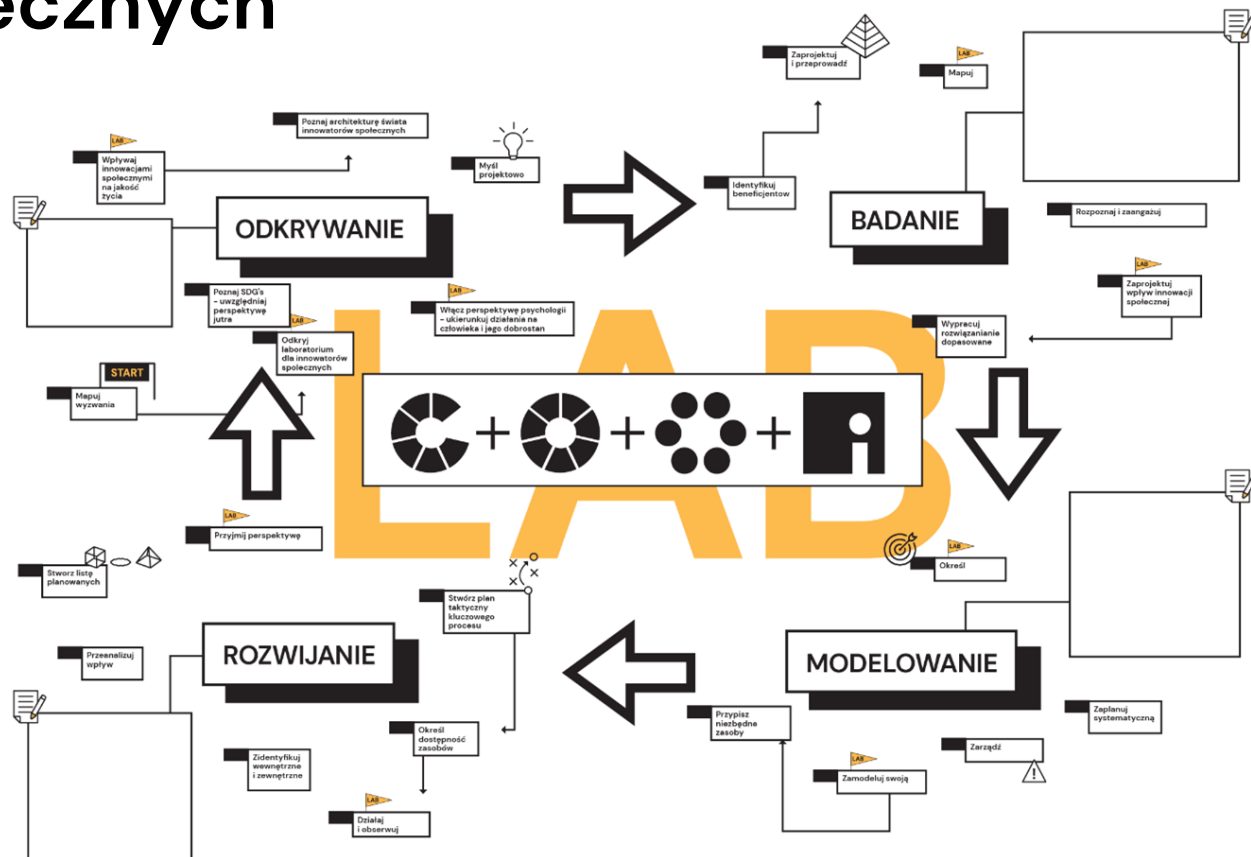


MODUŁ 4

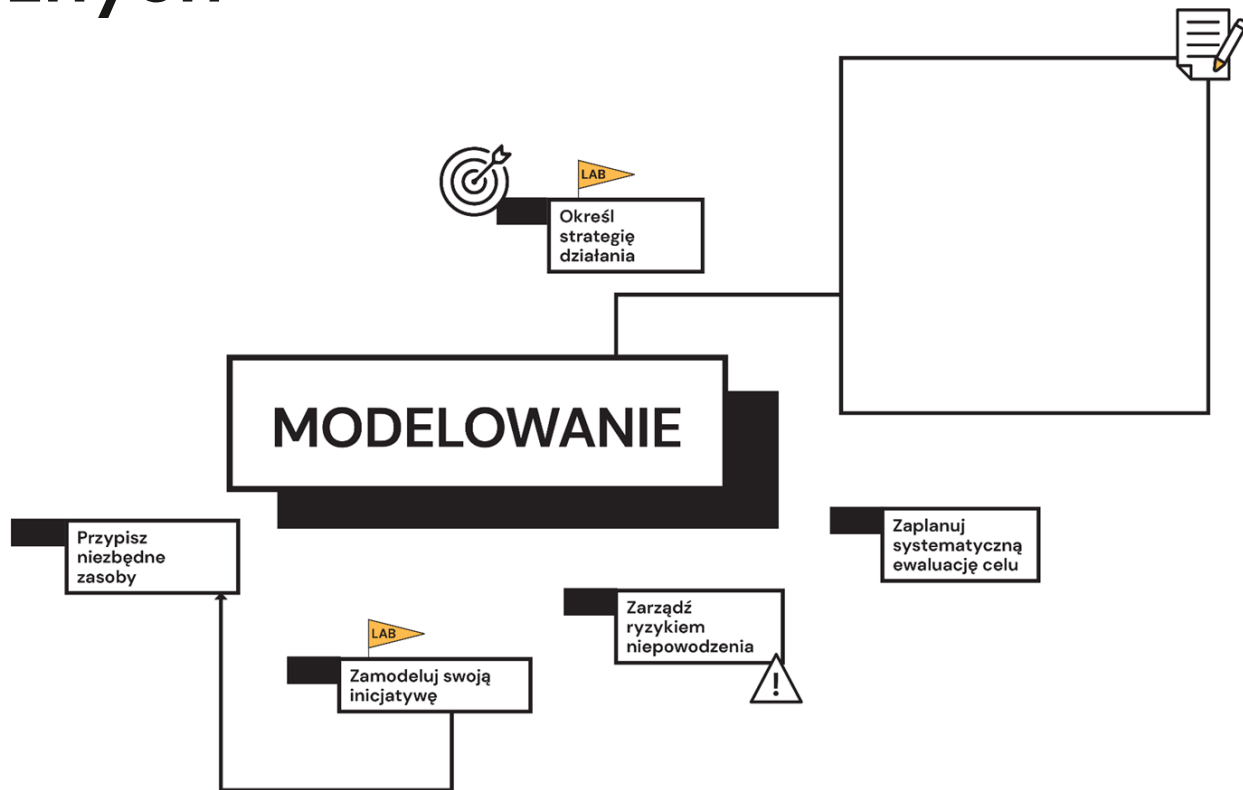
**PROJEKTOWANIE
STRATEGICZNE
I POZYSKIWANIE
WSPARCIA NA
DZIAŁALNOŚĆ**

Katarzyna Wojtkiewicz

Mapa innowatorów społecznych

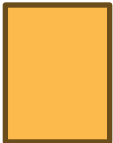


Mapa innowatorów społecznych





1. Strategia
2. Jakość życia: czynniki obiektywne
3. Jakość życia: czynniki subiektywne
4. Ryzyko i szansa
5. Elevator Pitch (pozyskiwanie finansowania)



1. STRATEGIA

Strategia jest zbiorem celów (zadań), ujętych w programy i plany. Stanowi ona wzorzec decyzji, które dotyczą pozycji i tożsamości organizacji, jej zdolności do wykorzystywania swych mocnych stron oraz prawdopodobieństwa odniesienia sukcesu.

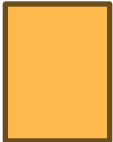
Andrews, 1971

Strategy is a pattern of activities that seek to achieve the objectives of the organization and adapt its scope, resources and operations to environmental changes in the long term.

Drucker

Strategia to plan działania, który uwzględnia przyszłe konsekwencje działań i może być zmodyfikowany w zależności od wyników. [...]
Ludzie często podejmują decyzje na podstawie heurystyk i uproszczeń, a nie na podstawie pełnej analizy informacji.
W związku z tym, strategie ludzi mogą być mniej racjonalne i bardziej podatne na błędy niż strategie, które byłyby wybierane przez idealnego, racjonalnego aktora.
Strategie ludzi mogą być kształtowane przez otoczenie, w tym przez reguły, normy i oczekiwania społeczne.

Richard H. Thaler, laureat Nagrody Nobla z ekonomii w 2017 roku



Po co określać strategię w organizacji?

- Strategia jest niezbędna, aby powiązać cele biznesowe przedsięwzięcia z zasobami i planami ich wykorzystania w organizacji.
- Strategia oparta jest na potrzebach wynikających z głównych procesów biznesowych firmy i przyjmowana jest w celu ich skutecznej, zgodnej z wymaganiami i efektywnej realizacji.
- Strategia musi uwzględniać wszystkie obszary działania organizacji, różnorodne systemy produkcyjne, a także wprowadzające i przetwarzające informacje oraz zabezpieczać wymaganą jakość, efektywność i zgodność formalną wszystkich wytwarzanych produktów.

Co to jest plan strategiczny?

- Plan strategiczny to formalny dokument, który określa cele organizacji oraz drogę, jaką należy przejść, aby je osiągnąć. Plan strategiczny obejmuje analizę otoczenia organizacji, w tym jej klientów, konkurentów, rynek, trendy, a także wewnętrzne zasoby, takie jak ludzie, wiedza, procesy. Na podstawie tych analiz określone są cele organizacji, strategie i działania, które należy podjąć, aby je osiągnąć.
- Plan strategiczny jest zwykle tworzony na okres 3–5 lat i określa cele krótko- i długoterminowe organizacji, wraz z konkretnymi celami i metrykami, którymi będzie się kierować. Plan może również zawierać plany rozwoju produktów lub usług, rozwój rynków, inwestycje, restrukturyzację, innowacje lub inne kluczowe inicjatywy.
- Plan strategiczny jest istotnym narzędziem zarządzania organizacją, ponieważ umożliwia jej skupienie się na priorytetowych celach i działaniach, a także zapewnia spójność i koordynację między różnymi działami organizacji. Plan strategiczny pomaga również zidentyfikować i rozwiązać potencjalne problemy i wyzwania, zanim staną się one poważnymi zagrożeniami dla organizacji.
- Ważne jest, aby plan strategiczny był elastyczny i mógł być dostosowywany do zmieniających się warunków zewnętrznych i wewnętrznych organizacji, w szczególności zmian **w obiektywnych i subiektywnych czynnikach jakości życia**.
- Plan powinien być stale aktualizowany i monitorowany w celu zapewnienia jego skuteczności i dostosowania do zmieniających się okoliczności.

Co to jest luka strategiczna?

- **Luka strategiczna to różnica między aktualnym stanem organizacji a jej pożądanym lub wymaganym stanem.**
- Może to być różnica między obecną pozycją organizacji na rynku a pozycją, którą organizacja chce zajmować, albo między jej obecnymi zasobami a zasobami, które są potrzebne do osiągnięcia celów. Luka strategiczna może wynikać z braku odpowiednich zasobów, wiedzy lub umiejętności, niewłaściwego podejścia do zarządzania, błędnej strategii, konkurencji lub innych czynników zewnętrznych.
- Luka strategiczna jest traktowana jako punkt wyjścia dla organizacji, w celu określenia, jakie kroki są potrzebne do zmniejszenia tej różnicy. Może to wymagać zmiany strategii, wprowadzenia innowacji, rozwijania nowych umiejętności, poszukiwania nowych rynków lub partnerów biznesowych, inwestycji w badania i rozwój lub innych działań. Zarządzanie luką strategiczną jest kluczowe dla utrzymania konkurencyjności i osiągnięcia sukcesu na rynku.

JAKOŚĆ ŻYCIA

Przedsięwzięcia społeczne podejmujemy po to, aby pozytywnie wpływać na jakość życia. Dlatego uzyskanie konsensu dla wartości miar jakości życia jest dzisiaj jednym z największych wyzwań zarządzania strategicznego.



2. Mierniki obiektywne

Czy mamy wartości referencyjne?

Jak mogę stwierdzić, czy jakość życia (członków społeczności / beneficjentów innowacji) jest obiektywnie dobra?



Jakość życia – wskaźniki obiektywne



- przewidywana długość życia
- liczba lat w zdrowiu
- dostęp do opieki zdrowotnej
- nawyki zdrowotne
- subiektywna ocena zdrowia
- ilość czasu wolnego
- zadowolenie z czasu wolnego

Jakość życia – wskaźniki obiektywne



- ekwiwalentny dochód dysponowalny
- standard siły nabywczej
- względna miara ubóstwa
- samoocena statusu majątkowego

Jakość życia – wskaźniki obiektywne



- bezrobocie
- przymusowa praca tymczasowa i w niepełnym wymiarze
- dochody
- godziny pracy i standardy BHP
- zadowolenie z pracy
- osiągnięcie celów zawodowych

Jakość życia – wskaźniki obiektywne



- gospodarcze
- bezpieczeństwo fizyczne
- zabezpieczenie żywnościowe

Jakość życia – wskaźniki obiektywne

- przestrzeń miejska
- ekologia
- naturalne
- okolica zamieszkania



Jakość życia – wskaźniki obiektywne

- zakres oferty edukacyjnej
- dostęp do rozwoju kompetencji i umiejętności
- edukacja odpowiadająca na własne zapotrzebowanie
- edukacja odpowiadająca na zapotrzebowanie rynku
- edukacja przez całe życie (kształcenie ustawiczne)



Jakość życia – wskaźniki obiektywne

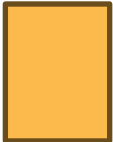
- liczba relacji społecznych
- utrzymywanie kontaktów z rodziną / przyjaciółmi
- wzrost inkluzywności
- potrzeby seniorów (starzenie się)
- rządy i podstawowe prawa



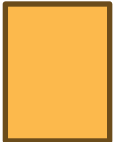
3. Mierniki subiektywne

Jak zobiektywizować well-being?

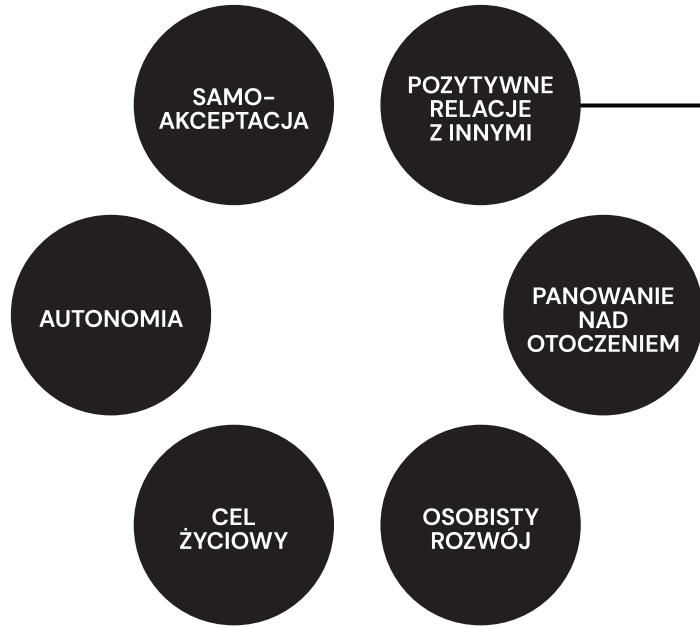
Jak mogę stwierdzić, czy jakość życia (społeczności / beneficjentów innowacji) jest subiektywnie dobra?



Czynniki wpływające na postrzeganie i ocenę jakości życia przez jednostki



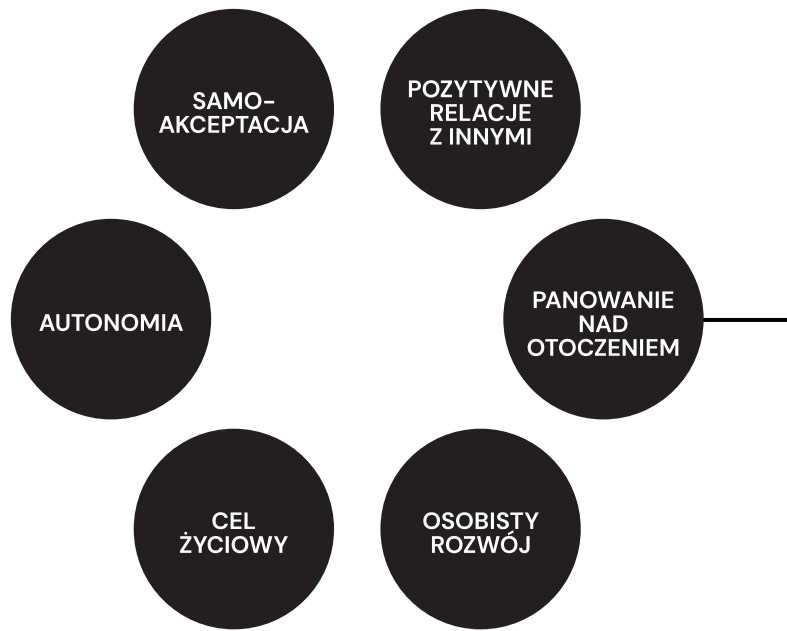
Jakość życia – kategorie subiektywne



Doświadczanie ciepłych i pełnych zaufania relacji z innymi ludźmi, umiejętność doświadczania miłości, empatii wobec innych ludzi, wchodzenia w relacje głębszej przyjaźni i intymności.

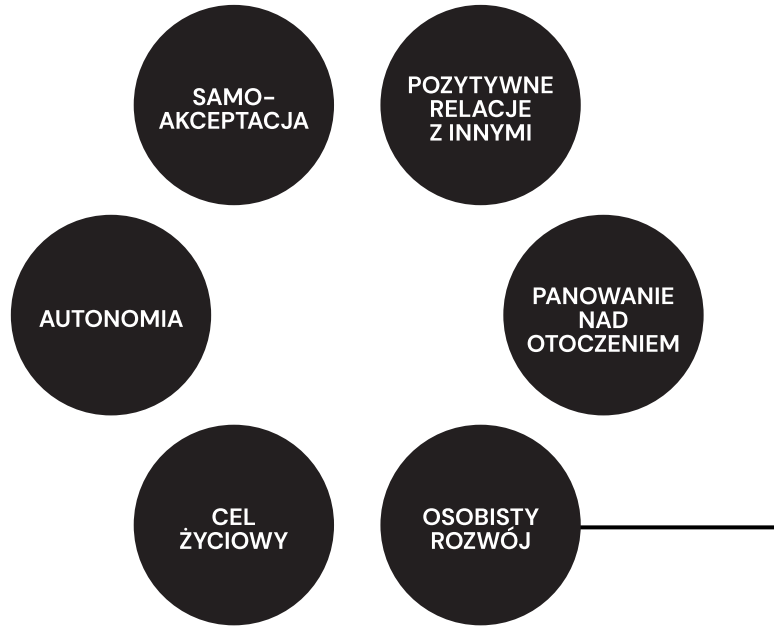


Jakość życia – kategorie oceny subiektywnej



Kluczowe w rozwoju człowieka poczucie sprawstwa, kompetencji, a także zdolność do przekształcania otoczenia, zgodnie ze swoimi potrzebami i wartościami, radzenie sobie ze złożonymi warunkami środowiskowymi. Podejmowanie okazji, które niesie życie, oraz aktywne uczestnictwo w otoczeniu jednostki.

Jakość życia – kategorie oceny subiektywnej



Umiejętność doskonalenia swoich umiejętności, realizacji swojego potencjału, poszukiwanie dróg dalszego rozwoju, poczucie, że podejmowane wyzwania prowadzą do wzrostu kompetencji; samorealizacja, otwartość na doświadczenia.

Jakość życia – kategorie oceny subiektywnej

Przekonanie o ukierunkowaniu własnego życia na realizację ważnego celu, zdolność do stawiania i realizowania zadań życiowych, posiadanie poglądów i przekonań, które zapewniają jednostce poczucie sensu i znaczenia w życiu, intencjonalności i samosterowności. Bycie produktywnym i kreatywnym.

AUTONOMIA

SAMO-
AKCEPTACJA

POZYTYWNE
RELACJE
Z INNYMI

PANOWANIE
NAD
OTOCZENIEM

CEL
ŻYCIOWY

OSOBISTY
ROZWÓJ

Jakość życia – kategorie oceny subiektywnej

Niezależność i samosterowność,
nieuleganie naciskom zewnętrznym,
a także wewnętrzna regulacja zachowania.
Ocena siebie według osobistych
standardów, związana z poczuciem
wolności i radzenia sobie
w codziennym życiu.

AUTONOMIA

SAMO-
AKCEPTACJA

POZYTYWNE
RELACJE
Z INNYMI

PANOWANIE
NAD
OTOCZENIEM

CEL
ŻYCIOWY

OSOBISTY
ROZWÓJ

Jakość życia – kategorie oceny subiektywnej

Główna charakterystyka zdrowia psychicznego, związana z samoaktualizacją, dojrzałością oraz optymalnym funkcjonowaniem. Pozytywna i realistyczna postawa wobec samego siebie, akceptacja własnych wad i zalet.

AUTONOMIA

SAMO-
AKCEPTACJA

POZYTYWNE
RELACJE
Z INNYMI

PANOWANIE
NAD
OTOCZENIEM

CEL
ŻYCIOWY

OSOBISTY
ROZWÓJ



ĆWICZENIE 4.1

20 minut

Wyznacz cel strategiczny

- Wyznaczanie celów strategicznych przedsiębiorstwa z impaktem na QoL
- Ćwiczenie, w ramach którego używamy obiektywnych i subiektywnych czynników jakości życia, do wyznaczenia celów strategicznych projektowanego przedsiębiorstwa.

Pracujemy w zespołach utworzonych na wcześniejszych etapach.

Postępuj zgodnie ze wskazówkami wykładowczynie/ wykładowcy.

Do wykonania ćwiczenia użyj **WPŁYWOMETRU**

Wpływometr

podnoszenie jakości życia
za pomocą innowacji społecznych

Wskaźniki obiektywne

zaznacz obszar, w którym planujesz
innowację społeczną i zanotuj konkretne
wskaźniki obiektywne

Spółeczeństwo

Praca

Dobra materialne

Zdrowie

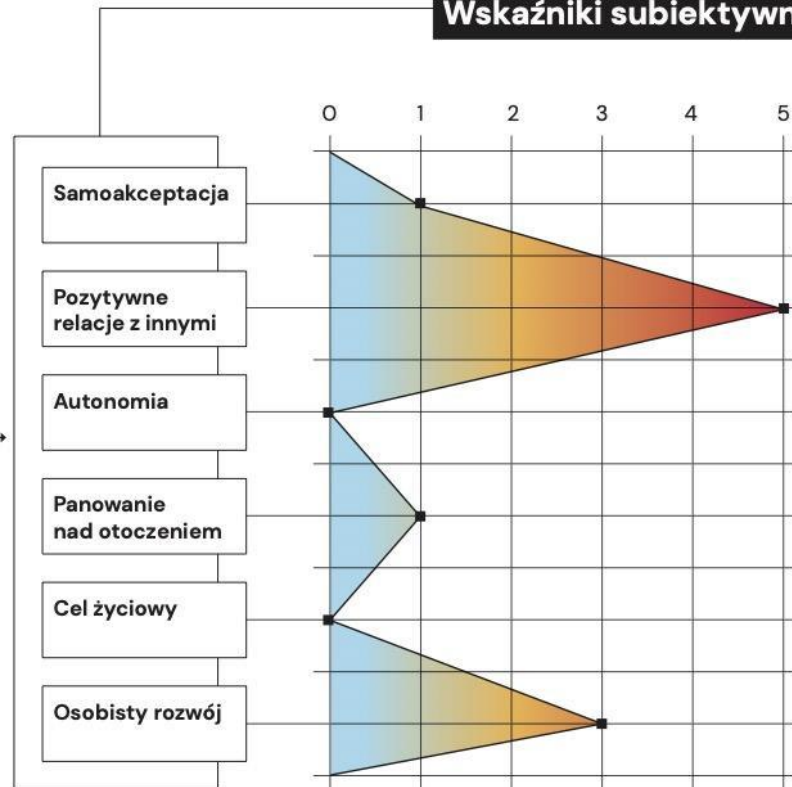
Edukacja

Bezpieczeństwo

Środowisko

utrzymywanie kontaktów
z rodziną / przyjaciółmi

Wskaźniki subiektywne



4. RYZYKO

Ryzyko to niepewne zdarzenie albo grupa zdarzeń, która – jeżeli wystąpi – będzie miała negatywny wpływ na osiągnięcie zamierzonego celu.

Ale też **SZANSA**

Szansa to niepewne zdarzenie albo grupa zdarzeń, która – jeżeli wystąpi – będzie miała pozytywny wpływ na osiągnięcie zamierzonego celu.

- Każdy wie, co to ryzyko

- Używamy tego słowa codziennie, intuicyjnie.
- Podejmując jakąkolwiek decyzję, oceniając za i przeciw, wykonujesz właśnie ocenę ryzyka, oceniasz „za” i „przeciw”.

Zarządzanie ryzykiem

Kluczowe definicje

- **Zarządzanie ryzykiem** – systematyczne zastosowanie zasad, podejścia i procesu w celu identyfikacji i oceny ryzyka oraz zaplanowanie i wdrożenie planu ograniczającego prawdopodobieństwo jego wystąpienia i przeciwdziałania negatywnym skutkom gdyby jednak się zmaterializowało.
- **Miara oceny ryzyka** – kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia oraz ciężaru jego wpływu na realizację zamierzonego celu.
- **Plan odpowiedzi na ryzyko** – opis działań, które należy podjąć w celu ograniczenia prawdopodobieństwa wystąpienia niechcianego zdarzenia i zminimalizowania skutków, gdyby wystąpiło.
- **Właściciel ryzyka** – osoba odpowiedzialna za obszar organizacyjny przedsiębiorstwa, w którym wystąpią skutki zdarzenia zdefiniowanego w ramach procesu zarządzania ryzykiem; właściciel ryzyka odpowiada za wdrożenie planu odpowiedzi na ryzyko.

Cele zarządzania ryzykiem

Dostarczyć interesariuszom całościowej wiedzy o ryzyku



w celu wypracowania rozwiązań ograniczających szkody

- Zarządzanie ryzykiem powinno być ciągłe, proaktywne i systematyczne tak, aby na bieżąco oceniać sytuację i opracowywać plan reakcji, który zapobiegnie negatywnym skutkom, jeżeli ryzyko miałoby się zmaterializować.
- Bazuje na standardach i najlepszych praktykach.

Dlaczego zarządzamy ryzykiem w firmie?

Jest wiele przyczyn

- Zasoby: konieczność ochrony zasobów przedsiębiorstwa (ludzi, budynków, sprzętu, informacji, finansów, czasu itp.)
- Reputacja: ochrona wizerunku
- Prawo: ograniczenie odpowiedzialności prawnej
- Środowisko: ochrona środowiska
- Wpływ społeczny: zachowanie pozytywnego wpływu społecznego

Proces zarządzania ryzykiem



1. Identyfikacja:

- Część codziennych zadań
- Każdy w firmie uczestniczy
- Regularnie (ad hoc dla krytycznych ryzyk)

2. Ocena

- Prawdopodobieństwo / Wpływ
- Wpis do centralnego repozytorium ryzyk – nadanie wagi

3. Odpowiedź (Decyzje)

- Określenie odpowiedzi / podjęcie decyzji, co robić z każdym z ryzyk, aby ograniczyć wpływ na osiągnięcie celów firmy

4. Komunikacja

- Przygotowanie i zaplanowanie przekazu do pracowników, klientów i pozostałych interesariuszy firmy

5. Implementacja

- Wykonanie zaplanowanych działań

Kryteria oceny ryzyka (prawdopodobieństwo / likelihood)

Prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia	Kryteria	Ocena
Prawie na pewno wystąpi	> 90%	5
Prawdopodobnie wystąpi	70%	4
Tak samo możliwe, jak i niemożliwe, że wystąpi	50%	3
Mało prawdopodobne, że wystąpi	30%	2
Prawdopodobnie wcale nie wystąpi	< 10%	1

Kryteria oceny ryzyka (wpływ / impakt)

Wpływ zdarzenia na osiągnięcie celu	Kryteria	Ocena
Katastrofalny	Strategiczny cel nie zostanie osiągnięty	5
Duży	Strategiczny cel w dużej mierze nie zostanie osiągnięty	4
Średni	Strategiczny cel w części nie zostanie osiągnięty	3
Mały	Osiągnięcie celu strategicznego będzie utrudnione	2
Znikomy	Minimalny wpływ na osiągnięcie celu strategicznego	1

Zarządzanie ryzykiem

Miara oceny ryzyka

- Miara oceny ryzyka wyznacza poziom zaangażowania menedżerów w zarządzanie nim.
- Skala miary oceny ryzyka najczęściej jest 3-stopniowa.
- Skala jest subiektywna (może być inna dla każdego przedsiębiorstwa) i służy dyskusji nad oceną ryzyka w celu podjęcia adekwatnych działań.

Prawdopodobieństwo	5	niska	średnia	średnia	wysoka	wysoka
	4	niska	średnia	średnia	wysoka	wysoka
	3	niska	średnia	średnia	średnia	średnia
	2	niska	niska	średnia	średnia	średnia
	1	niska	niska	niska	niska	niska
		1	2	3	4	5
Wpływ						
Miara 0-5					niska	
Miara 6-15					średnia	
Miara 16-25					wysoka	

Komunikacja do interesariuszy w firmie

Co możesz zrobić?

- Bądź proaktywny: wyczulony na ryzyka, ale nie panikuj!
- Zauważ, że ryzyko związane jest z każdym działaniem, każdą decyzją i każdym zaniechaniem działania!
- Stosuj systematyczne, uporządkowane podejście do ryzyka. Bądź realistą/realistką!
- Swoje obserwacje zgłaszaj do przełożonych według linii raportowania i oczekuj informacji zwrotnej!
- Analizuj przypadki wystąpienia ryzyka i ucz się na błędach (a najlepiej nie na swoich)!

Karta ryzyka (poziom korporacyjny)

Numer ryzyka w repozytorium	Ryzyko nr
Zagrożony cel	Strategia / Projekt XY
Kategoria	Zasoby / Reputacja / Prawne / Środowisko / Wpływ społeczny
Skrócona nazwa ryzyka	Np. Koronawirus
Przyczyna	Co spowodowało zajęcie się tym ryzykiem
Właściciel ryzyka	Obszar / projekt dotknięty w największym stopniu
Prawdopodobieństwo	1-5
Wpływ	1-5
Miara ryzyka	1-25
Plan odpowiedzi	Działania, by obniżyć prawdopodobieństwo i wpływ:
Osoby / terminy wykonania planu odpowiedzi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zadanie 1 – odpowiedzialny – termin ➤ Zadanie 1 – odpowiedzialny – termin ➤ Zadanie 1 – odpowiedzialny – termin
Powiązanie z innymi celami / ryzykami	Wskazanie powiązań z innymi obszarami firmy
Plan komunikacji	Identyfikacja interesariuszy / przygotowanie komunikacji / plan komunikowania
Status	Zgłoszone / Analizowane / Realizowany plan odpowiedzi / Zamknięte
Termin rewizji oceny	Kiedy nastąpi kolejna ocena / czy plan odpowiedzi przyniósł rezultat?



ĆWICZENIE 4.2

20 minut

Zarządzaj ryzykiem

- Zarządzanie ryzykiem
- Celem ćwiczenia jest zwymiarowanie ryzyka niepowodzenia pod kątem prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i jego wpływu na osiągnięcie naszego celu strategicznego.

Pracujemy, uwzględniając ustalenia ćwiczenia 4.2.

Postępuj zgodnie ze wskazówkami wykładowczyni/ wykładowcy.

Do wykonania ćwiczenia użyj **KARTY RYZYKA**

5. ELEVATOR PITCH

Elevator Pitch to krótkie i zwięzłe przedstawienie pomysłu, produktu lub usługi w taki sposób, aby przyciągnąć uwagę rozmówcy w czasie trwania krótkiej rozmowy w windzie (czyli w czasie około 30–60 sekund).

5 głównych kryteriów dobrego Elevator Pitch

- **Zrozumienie odbiorcy** – dobry Elevator Pitch musi być dostosowany do odbiorcy, aby wzbudzić jego zainteresowanie. Należy wziąć pod uwagę branżę, w której działa rozmówca, jego potrzeby i cele biznesowe.
- **Kondensacja** – najlepsze Elevator Pitch'e są krótkie i zwięzłe. Trzeba umiejętnie wybrać i ułożyć najważniejsze informacje, tak aby zmieścić się w czasie trwania krótkiej rozmowy.
- **Unikalna wartość** – dobry Elevator Pitch musi przedstawić unikalną wartość oferowanej usługi lub produktu. Potencjalny klient musi być przekonany, że oferta jest warta uwagi.
- **Język prosty i zrozumiały** – unikaj skomplikowanego języka specjalistycznego, który może zniechęcić rozmówcę. Zadbaj o to, aby wykorzystywać proste i zrozumiałe sformułowania.
- **Wywołanie emocji** – warto włączyć do Elevator Pitch'a elementy, które wywołują emocje u odbiorcy, np. problem, którego rozwiązanie oferujemy, bądź korzyści, jakie może osiągnąć dzięki naszej ofercie. Emocjonalne podejście może pomóc w przyciągnięciu uwagi i zapamiętaniu oferty.



ĆWICZENIE 4.3

20 minut

Zaprezentuj swoją inicjatywę

- Pozyskiwanie inwestora
- Zespoły przygotowują Elevator pitch swojej inicjatywy, aby pozyskać na nią finansowanie.

Pracujemy, uwzględniając ustalenia ćwiczeń 4.1–4.2.

Postępuj zgodnie ze wskazówkami wykładowczyni/wykładowcy.