



Veter v jadra socialne ekonomije

Priročnik za krepitev kompetenc deležnikov in strokovnega kadra v podpornem okolju za razvoj socialne ekonomije

Katalogni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

[COBISS.SI-ID=16333059](#)

ISBN 978-961-94670-1-5 (pdf)

ISBN 978-961-94670-2-2 (html)

Dostopno na: <https://ucilnice.sociolab.si/>



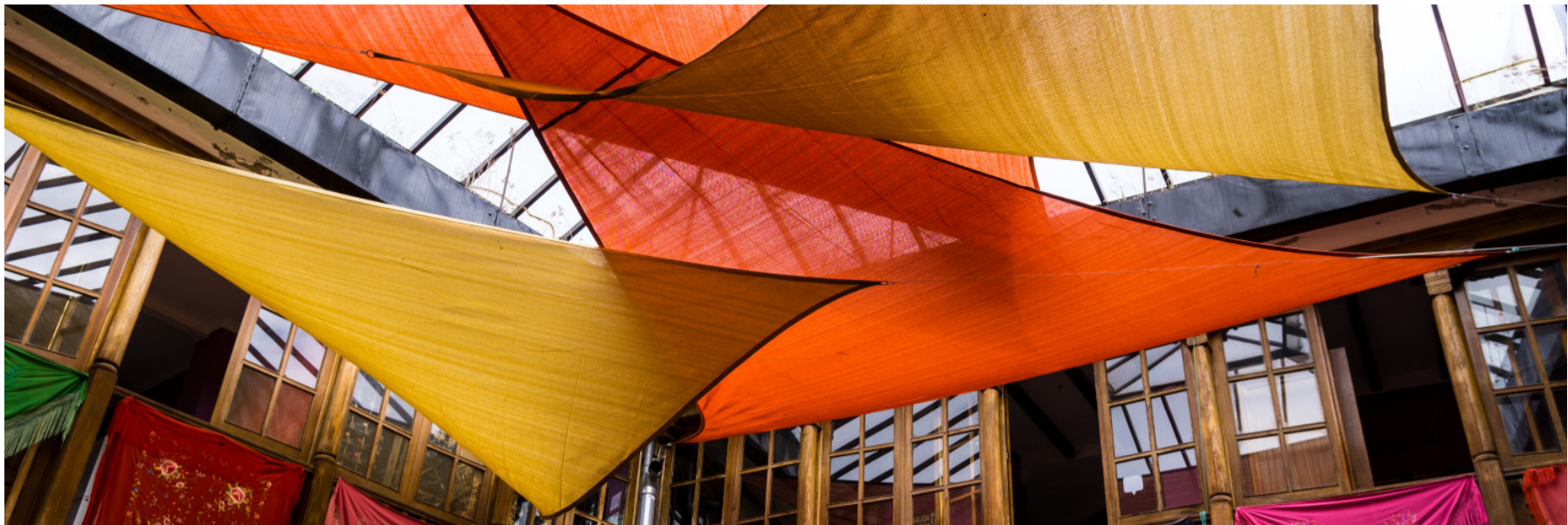
REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Naziv publikacije:	VETER V JADRA SOCIALNE EKONOMIJE Priročnik za krepitev kompetenc deležnikov in strokovnega kadra v podpornem okolju za razvoj socialne ekonomije
Uredniški odbor:	Dušanka Lužar Šajt, Mateja Karničnik, Aljaž Brodnjak, Tomislav Rugelj
Avtorji:	dr. Karolina Babič, Dušanka Lužar Šajt, Matic Primc, Petra Peternel, Natalija Žunko, Staša Dabič Perica, Simona Roškar, Tadeja Bučar Atkins, Tom Atkins, Sanja Antonijević, Anka Pušnjak, Gregor Sakovič, Mateja Karničnik, Dolores Kores, Emilija Stojmenova Duh
Izdajatelj:	Fundacija za izboljšanje zaposlitevnihi možnosti PRIZMA, Tkalski prehod 4, 2000 Maribor
Za izdajatelja:	Dušanka Lužar Šajt
Lektoriranje:	Viboja, Boštjan Srša s.p.
Oblikovanje:	TRI-ING d.o.o.
	Maribor, 2020

Publikacija je nastala v okviru projekta Aktivno in povezano za nova delovna mesta in vključujočo družbo – SocioLab. Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.



Priročnik za krepitev kompetenc deležnikov in strokovnega kadra v podpornem okolju za razvoj socialne ekonomije

Spoštovana bralka, spoštovani bralec!

Priročnik, ki je pred Vami, je nastal v projektu SocioLab – aktivno in povezano za nova delovna mesta in vključujočo družbo, s katerim v Podravju krepimo mrežno podporno okolje za bolj dinamičen razvoj socialne ekonomije.

Socialna ekonomija in socialno podjetništvo kot njen sestavni del sta v Sloveniji dobila zagon s sprejemom Zakona o socialnem podjetništvu leta 2011 in vzpostavitev struktur in nekaterih podpornih ukrepov, ki so sledili pravnemu okvirju. Če je pojem socialna ekonomija pri nas še relativno mlad, pa segajo korenine socialne ekonomije mnogo globlje, spomnimo se samo na bogato zgodovino zadruženstva na slovenskih tleh.

V Evropski uniji danes subjekti socialne ekonomije zagotavljajo več kot 13 milijonov plačanih delovnih mest in vključujejo 83 milijonov prostovoljcev. Socialno podjetništvo, podprto z družbenim inoviranjem, postaja vse bolj pomemben generator rešitev za družbene probleme sodobnih družb, ki jim posamično niso kos niti tradicionalni podjetniški niti javni pristopi.

Zakaj priročnik in komu je namenjen?

V Sloveniji ima ekosistem za podporo socialni ekonomiji še veliko prostora za izboljšanje; priložnosti za krepitev in rast tega sektorja še zdaleč niso izkoriščene. Da bi, kot smo zapisali v naslovu priročnika, omogočili, da sektor razprostre jadra in bolj ambiciozno osvaja nove horizonte, je treba okrepiti povezovanje, sodelovanje, spodbujati inovativnost, ustvarjalnost, graditi dobre zgodbe, z njimi navduševati in jih širiti.

Ekosistem socialne ekonomije sestavljamo različni akterji, ki vsak na svojem področju in ravni prispevamo svoj košček, da lahko rastemo kot skupnost in ustvarjamo družbene spremembe. Partnerji projekta SocioLab smo s priročnikom želeli ponuditi praktični pripomoček, ki bo na enem mestu ponudil osnovne informacije najširšim deležnikom za razumevanje socialne ekonomije, praktikom, ki delujejo v lokalnih okoljih, prepoznavajo ter razvijajo inovativne družbeno podjetniške ideje, pa pregled nad celovitim procesom in dostop do praktičnih orodij in virov za kakovostno delo.

V prvem delu avtorji predstavljajo osnovne pojme, njihove skupne in razlikovalne značilnosti, od socialne ekonomije do socialnega podjetja in zadruženstva kot v svetu ene od najznačilnejših oblik združevanja v sektorju socialne ekonomije. Posebno poglavje namenjamo družbenemu inoviranju kot nepogrešljivemu procesu, ki nas vodi do trajnostno naravnanih rešitev za aktualne družbene probleme.

Drugi del je namenjen praktikom – strokovnim delavcem, ki v različnih fazah vstopajo in sodelujejo pri prepoznavanju družbenih problemov, procesu iskanja inovativnih rešitev, presoji in razvoju družbeno inovativnih idej, pri vzpostavljanju subjektov socialne ekonomije in njihovi rasti in razvoju. Sočasno je lahko priročnik tudi orodje za nosilce družbeno podjetniških idej. Sodelujoči avtorji so izpostavili glavne teme, na osnovi praktičnih izkušenj pa so zbrali tudi uporabna orodja in pripomočke. Večina teh je uporabniku dosegljiva na povezavah, do katerih vodi priročnik.

Naj vam priročnik služi kot navdih, da tudi vi prispevate k trajnostnemu razvoju skupnosti!

Socialna ekonomija
– pre malo
izkoriščena
priložnost za
razvoj skupnosti

1.1 Socialna ekonomija in socialno podjetništvo – iz skupnosti za skupnost



*Uspeha ne moremo več opredeljevati le na ravni ustvarjanja večjega dobička.
Ta je pomemben, vendar pa pravi uspeh vodi tudi k močnejši in bolj zdravi skupnosti ter okolju.
(Jay Coen Gilbert, Bcrop + Blab)*

Socialna ekonomija je oblika družbenogospodarskega povezovanja ljudi, ki prepoznajo skupne potrebe in interese ter želijo na te skupne potrebe odgovoriti skozi oblikovanje podjetij in drugih organizacij v skupni lasti in soupravljanju. Socialna ekonomija je način sobivanja skupnosti, način soupravljanja skupne lastnine (commons), način delitve tveganj (solidarnost) ter način delitve omejenih virov (pravičnost); in kot taka dolgoročno teži k bistvenim spremembam družbe (social change). V Sloveniji socialno ekonomijo in socialno podjetje opredeljuje Zakon o socialnem podjetništvu. Socialno podjetništvo je del sektorja socialne ekonomije. Socialno podjetje temelji na podjetniški ideji, ki na inovativen način rešuje prepoznani družbeni problem in upošteva načela socialnega podjetja.

Subjekti socialne ekonomije v Evropski uniji ustvarjajo milijone delovnih mest, socialna podjetja pa so prepoznana kot motor družbenih inovacij. Evropska socialna ekonomija zagotavlja:

- več kot 13,6 milijona plačanih delovnih mest v Evropi,
- to je približno 6,3 % delovno aktivnega prebivalstva v EU-28, delovnimi mesti,
- več kot 82,8 milijona prostovoljcev, kar je 5,5 milijona delavcev s polnim delovnim časom,
- več kot 232 milijonov članov zadrug, vzajemnih družb in podobnih subjektov,
- več kot 2,8 milijona subjektov in podjetij. [\[vir\]](#)

Kako opredeljujemo socialno ekonomijo?

Subjekti socialne ekonomije so organizacije oseb, ne organizacije kapitala. Delajo s kapitalom in drugimi nadenarnimi viri, vendar ne za kapital. [\[vir\]](#)

Socialna ekonomija je način družbenogospodarskega organiziranja ljudi, ki v ospredje postavlja človeka in skupnost. Izhaja iz skupnosti in deluje za skupnost. In nobenega cilja delovanja ne postavi pred cilje človeškega dostojanstva, solidarnosti in pravičnosti. Čeprav gre za gospodarsko, torej tržno, denarno in

poslovno dejavnost, je v ospredju te dejavnosti oziroma načina organiziranja ljudi vselej najprej dobrobit posameznika, skupnosti in narave.

V tem duhu je socialna ekonomija opredeljena tudi v slovenski zakonodaji in evropskih smernicah. [Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu \(ZSocP-A\)](#) opredeljuje socialno ekonomijo kot tisto ekonomijo, ki jo sestavljajo socialna podjetja, zadruga, invalidska podjetja, zaposlitveni centri, nevladne organizacije (društva, zavodi, ustanove oziroma fundacije), ki niso ustanovljeni izključno z namenom pridobivanja dobička, delujejo v korist svojih članov, uporabnikov oziroma širše skupnosti in proizvajajo tržne oziroma netržne proizvode ter storitve.

Na ravni EU je socialna ekonomija razumljena kot »Skupina zasebnih, formalno organiziranih podjetij z avtonomnim odločanjem in prostovoljnim članstvom, katerih namen je, da prek tržnega sistema izpolnjujejo potrebe svojih članov, tako da ponujajo in zagotavljajo storitve, zavarovanje in finančna sredstva, pri čemer odločanje in morebitno razdeljevanje dobičkov ali presežkov med člani nista neposredno povezana s kapitalom ali sredstvi, ki jih prispevajo posamezni člani. Ob tem ima vsak član en glas ali pa so vse odločitve sprejete z demokratičnim, sodelovalnim postopkom. Socialna ekonomija zajema tudi zasebne, formalno organizirane subjekte z avtonomnim odločanjem in prostovoljnim članstvom, ki ponujajo netržne storitve gospodinjstvom in katerih morebitni presežki ne morejo preiti v last gospodarskih subjektov, ki te organizacije ustanovljajo, nadzirajo ali financirajo.« [\[vir\]](#)

Tako iz opredelitev kot iz dobrih praks lahko povzamemo nekaj **načel socialne ekonomije**, ki po eni strani predstavljajo minimalne kriterije, po drugi pa ideale delovanja v polju socialne ekonomije:

- prednost človeka, skupnosti in socialnih ciljev pred kapitalom, prostovoljno in odprto članstvo;
- participatorno solastništvo in soupravljanje (demokratičen nadzor, ki ga izvaja članstvo);
- združljivost interesov članov/uporabnikov in/ali splošnega interesa;
- dosledno upoštevanje načela solidarnosti in odgovornosti;
- avtonomno upravljanje in neodvisnost od javnih organov;
- neprofitnost (večina presežkov se uporablja za uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja in zagotavljanje storitev v interesu članov ali splošnem interesu);
- polnomočenje posameznikov in skupnosti skozi vključevanje v družbenogospodarsko delovanje v subjektih socialne ekonomije.

V čem se torej subjekti socialne ekonomije razlikujejo od »klasičnih« podjetij?

Kot smo zapisali v uvodu, so subjekti socialne ekonomije »organizacije oseb« in ne »organizacije kapitala«. Rečemo lahko tudi, da gre za »združenja oseb« in ne za »združenja kapitala«. Združenja oseb so »članske organizacije«, ki so prototip in vzor subjektov socialne ekonomije. Čeprav pravnoformalno niso vsi subjekti socialne ekonomije ustanovljeni kot članske organizacije, pa morajo težiti k temu, da tako delujejo, torej kot organizacije oseb.

Klasično podjetje pa je »združeni kapital«, in sicer »registriran in personificiran« kapital, torej v paket »združeno premoženje«, ki je namenjeno izvajanju neke gospodarske dejavnosti. Tako klasično podjetje razume tudi zakon o gospodarskih družbah. Subjekt socialne ekonomije pa ni zgolj neka oblika podjetja, temveč je najprej »združenje oseb« (tudi če pravnoformalno ni članska organizacija) za razliko od »združenja kapitala«. Dejstvo, da je subjekt socialne ekonomije hkrati vselej tudi »združenje kapitala«, je podrejeno dejstvu, da je najprej in predvsem »združenje oseb« oziroma »organizacija oseb«. Zadruga in društva kot pravnoformalne strukture predstavljajo model in vzor subjektov socialne ekonomije, ki sledijo ideji o participativnem lastništvu, soupravljanju in soustvarjanju. Pogovorno rečemo: »Mi smo društvo.« »Mi smo zadruga«. Za razliko od: »Mi imamo v lasti d. o. o.« »Mi imamo v lastni delnice d. d.« Lahko rečemo, da gre za klasično Frommovo razliko med »biti« in »imeti«.

Kdo so subjekti socialne ekonomije v Sloveniji?

Po slovenski zakonodaji, podobno kot v svetu, lahko subjekte socialne ekonomije ustanovimo v različnih pravnih oblikah:

- socialna podjetja: gospodarske družbe (d. o. o., d. n. o., d. d., k. d.), zadruga, NVO, G.I.Z., ki imajo status so. p.);
- zadruga: z. o. o. ali z. b. o. in zveze zadrug;
- nevladne organizacije: društva in zveze društev, zavodi, ustanove;
- invalidska podjetja (IP);
- zaposlitveni centri (ZC);
- vzajemne družbe (v Sloveniji je samo ena, tj. Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d. v. z.).

Subjekti socialne ekonomije niso ustanovljeni izključno z namenom pridobivanja dobička, delujejo v korist svojih članov, uporabnikov oz. širše skupnosti in proizvajajo tržne ali netržne proizvode in storitve.

Odločitev za izbiro pravne oblike je seveda odvisna od več dejavnikov: kdo so ustanovitelji in kakšen je namen njihovega delovanja, ali gre morda za statusno preoblikovanje iz kakšne obstoječe pravne osebe, ali gre za kakšne zunanje pogoje (npr. omejitve v javnih razpisih), kakšna je poslovna in kulturna tradicija ustanoviteljev in od drugih dejavnikov odločanja.



Več o posamezni pravni obliki najdete v poglavju [Finančno načrtovanje](#).

V kakšnem razmerju pa sta socialna ekonomija in socialno podjetništvo?

Na področju socialne ekonomije vlada v Sloveniji še precejšnja terminološka zmeda, ki mnogokrat rezultira v napačnem razumevanju socialnega podjetništva in mu daje negativno konotacijo v smislu »organizacij, ki živijo na račun donacij s pomočjo izključno javnih sredstev ipd. Slednje so ugotavljali tudi udeleženci mednarodne konference o socialnem podjetništvu »Zgodbe, ki spreminjajo«, ki je potekala na Ptuju, 20. 11. 2019. Obstoječi Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP-A) namreč ne daje dovolj jasne opredelitve socialnega podjetništva ter z uvedbo širšega okvira socialne ekonomije in nezadostnimi razmejitvami med enim in drugim prispeva k nejasnim razmejitvam med nevladnimi organizacijami, socialnimi podjetji, družbeno odgovornimi podjetji, zaposlitvenimi centri itd.

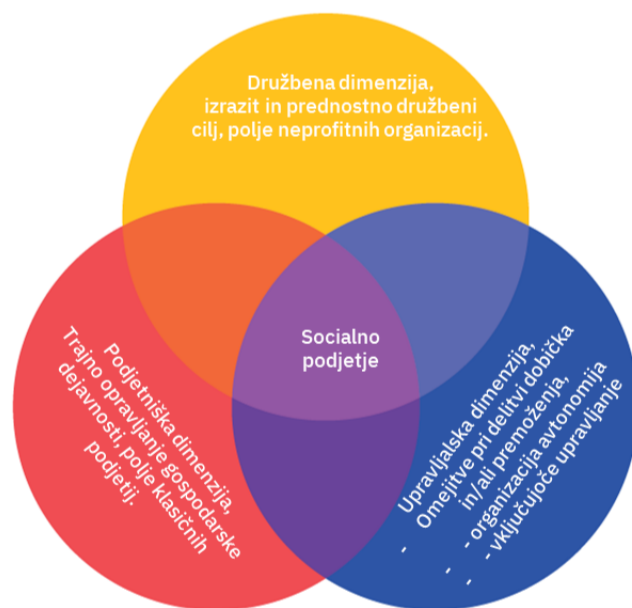
Potrebujemo jasnejšo definicijo socialnega podjetja, ki bo razmejila med statusnimi oblikami omenjenih pravnih subjektov, iz njih pa mora biti razvidna tudi razmejitev med popolnoma netržnimi dejavnostmi sektorja socialne ekonomije in socialnimi podjetji, ki izvajajo svojo dejavnost na podjetniški in tržen način oz. s proizvodnjo in prodajo izdelkov ali opravljanjem storitev na trgu poslujejo po tržnih zakonitostih (tržna naravnost).

Socialno podjetništvo je le del sektorja socialne ekonomije.

Socialno podjetništvo in socialna podjetja – lažje ali težje?

Socialno podjetništvo je najprej podjetništvo, ki z velikim čutom odgovornosti za družbo, ljudi in okolje prispeva k reševanju prenekaterega družbenega izziva.

socialno podjetništvo ≠ »sociala«



Dimenzije socialnega podjetja

Socialno podjetništvo, kakor vsak drugi tip podjetništva, temelji na **podjetniški ideji**, ki na inovativen način rešuje prepoznan **družbeni problem**, na poslovnem modelu, ki zagotavlja finančno vzdržnost, ter organizacijski strukturi podjetja, oblikovani po načelih demokratičnosti in enakopravnosti zaposlenih ter deležnikov. Socialno podjetje ni romantika, kot je nekoč dejal g. Peter Svetina. Delovati mora namreč na podjetniški način ter obvladovati vse poslovne funkcije, kot velja za klasična podjetja, ob tem pa prispevati še k reševanju družbenih izzivov in k izboljšanju družbe in okolja.

Socialna podjetja poslujejo po **tržnih zakonitostih**, pri čemer spoštujejo **načela socialnega podjetništva**. Načela **nepridobitnosti**, **enakopravnosti članstva** in **sodelovanja deležnikov in zaposlenih pri upravljanju** so tista, ki ta podjetja najbolj razlikujejo od klasičnih podjetij. Pri tem nepridobitnost nikakor ne pomeni, da

Tudi socialno podjetje temelji na podjetniški ideji, poslovnem modelu in organizacijski strukturi podjetja.

socialna podjetja ne bi smela ustvarjati dobička, ni pa to njihov primarni namen. Nepridobitnost v tem kontekstu pomeni, da socialna podjetja dobička ne delijo med lastnike, temveč ga namenijo za razvoj in izvajanje svoje dejavnosti.



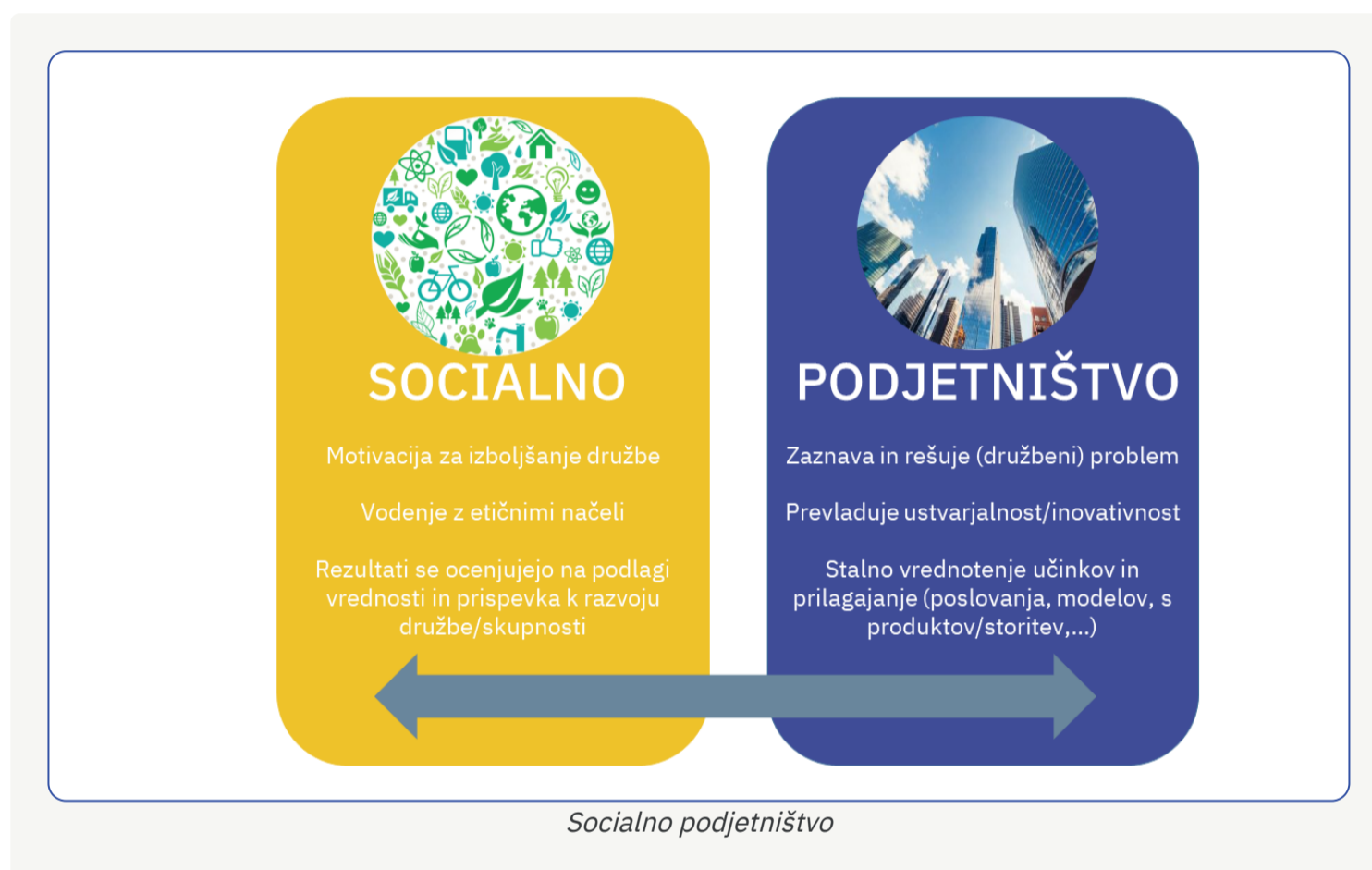
Več o tem, kako do statusa socialnega podjetja in o poslovnih modelih, najdete v poglavjih [Od ideje k rešitvi](#) in [Od rešitve k poslu](#).

Sta socialna podjetnica in podjetnik torej pred težjo nalogo kot »klasična« podjetnica in podjetnik? Morda res, a če se poslovnih dejavnosti lotimo s srcem in v dobro soljudi in celotne družbe, soustvarjamo boljše in pravičnejšo prihodnost.

Socialni podjetniki/ce so običajno osebe, ki tam, kjer drugi vidijo težave, vidijo priložnosti. So podjetni, motivira jih dobrobit skupnosti in okolja in ne lasten dobiček. Ne delata samo, da bi živela OD nečesa, temveč obenem delata in živita ZA nekaj.

socialno podjetje =
družbeni namen +
podjetniški model

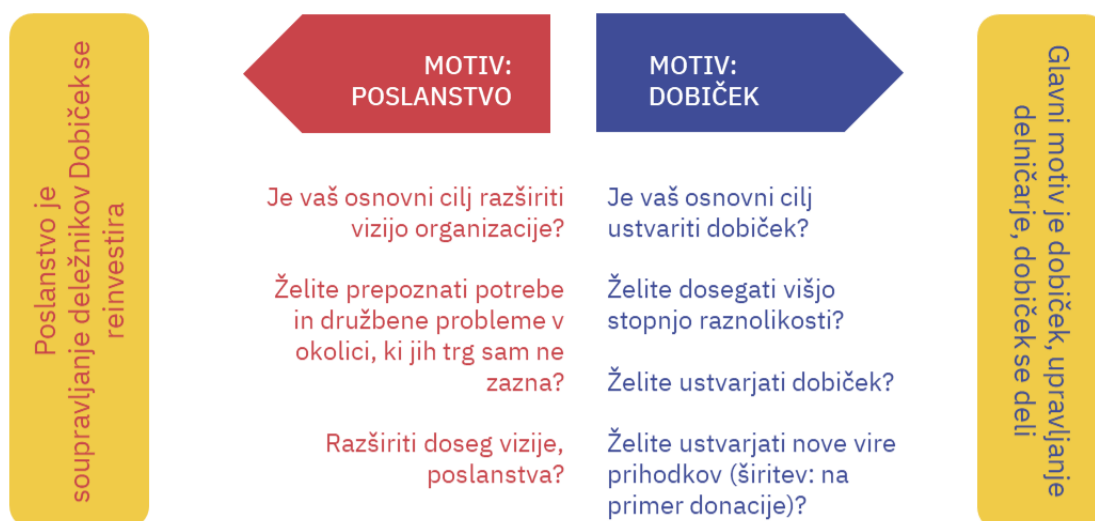
Kaj je v socialnem podjetništvu socialnega (družbenega) in kaj podjetniškega?



Kakšna je torej osnovna razlika med klasičnim in socialnim podjetjem?

Socialna podjetja se od »klasičnih« gospodarskih subjektov najbolj razlikujejo v motivu, delovanju po načelih, ki morajo biti vključena v poslovni model, viru idej, namenu ustanovitve ter po namenu porabe dobička.

Socialno podjetništvo : klasično podjetništvo



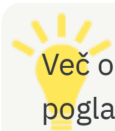
Motivi delovanja socialnega in klasičnega podjetja

	Podjetništvo	Socialno podjetništvo
Vir idej	Prepoznavanje tržnih niš.	Prepoznavanje tržnih niš, povezanih z družbenimi/okoljskimi problemi.
Namen ustanovitve podjetja	Rast podjetja in ustvarjanje dobička.	Rast podjetja in rast družbenega kapitala, reševanje družbenih in okoljskih problemov.
Donosnost	Ustvarjanje dobička za podjetnika/lastnika.	Ustvarjanje dobička za izvajanje naprednih družbenih sprememb in reševanje družbenih in okoljskih izzivov.

Razlike med klasičnim in socialnim podjetništvom

Pravni okvir za socialno podjetništvo v Sloveniji

Prvi koraki na poti razvoja socialnega podjetništva v Sloveniji segajo daleč nazaj, v leti 2004 in 2005, ko je bila izvedena in izdana [Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji s priporočili za uvajanje modela socialnega podjetništva](#). Od leta 2011 imamo soliden pravni okvir za socialno podjetništvo – [Zakon o socialnem podjetništvu \(ZSocP\)](#), Uradni list RS, št. 20/2011, sprejet marca 2011, uporabljati se je začel januarja 2012. V tem času je bilo za področje socialnega podjetništva pristojno Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Od 1. 1. 2015 dalje pa Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 13. 3. 2019 je v veljavo stopil [Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu](#) (ZSocP-A, Uradni list RS, št. 20/11, 90/14 – ZDU-1I in 13/18), ki je v Zakon vnesel potrebne spremembe in prilagoditve.



Več o pravnih vidikih ustanavljanja socialnih podjetij (oz. pridobitvi statusa so. p.) in pravno organizacijskih oblikah najdete v poglavju [Poslovno načrtovanje](#).

In kako je s socialno ekonomijo in socialnim podjetništvom v Podravju?

V zadnjih letih smo v Sloveniji, prav posebej pa v Podravju, pričali razmah in rasti sektorja socialnega podjetništva, združništva in nevladnega sektorja. Maribor in Podravje sta že dolga leta pionirja na področju spodbujanja razvoja socialnega podjetništva. Podravje ima največji delež vseh socialnih podjetij v Sloveniji, saj je kar 30 % vseh registriranih socialnih podjetij v Podravski regiji. Tukaj od leta 2018 nastaja in deluje prvo celovito povezano podporno okolje za socialno ekonomijo (socialna podjetja, zadruga), [SocioLab](#), ki ga je regionalni razvojni svet podprl v okviru 1. dogovora za razvoj regije Podravje. Priložnosti za nove socialno-podjetniške podjeme in podjetja pa je še veliko, saj se še vedno srečujemo s številnimi izzivi, k reševanju katerih lahko prispevajo tudi socialni podjetniki in podjetnice.

Nekaj primerov dobrih praks podravskih socialnih podjetnikov in podjetnic ter združnikov najdete v [prilogi](#).

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:08

1.2 Zadružništvo – moč skupnosti, da samostojno in odgovorno skrbi sama zase



*Zadruge so pomemben člen socialne ekonomije.
V svetu je več kot milijarda zadružnikov, povezanih v več kot tri milijone zadružnih podjetij.*

Zadruga je združenje oseb, ki so prepoznale skupne potrebe in interese in so same sebi napisale pravila, po katerih bo poslovala in se razvijala. Je formalna struktura oseb, ki verjamejo v demokracijo soupravljanja po principu en član en glas ter verjamejo v načelo solidarnostnega razporejanja tveganj. Zadruge se med seboj povezujejo v zadružno gibanje, ki temelji na skupnem prepričanju milijarde ljudi po svetu, da obstaja oblika gospodarskega povezovanja in delovanja, ki omogoča ohranitev človekovega dostojanstva in kulturnega sobivanja ter ohranitev narave. Vse to zadružništvo dosega skozi krepitev moči prebivalcev, uporabnikov, zaposlenih in drugih. In prav to je smoter zadružništva: opolnomočena skupnost, ki samostojno in odgovorno skrbi zase.

Kaj je zadruga?

Zadruga so način družbenogospodarskega povezovanja, ki se kot alternativa kapitalističnemu gospodarstvu po vsem svetu razvija že več kot dvesto let. V svetu je več kot milijarda članov (zadružnikov), povezanih v več kot tri milijone zadružnih podjetij. Zadružniki torej predstavljajo 15 % odraslega svetovnega prebivalstva. Več kot 270 milijonov ljudi je zaposlenih v zadrugah, torej okoli 10 % vseh zaposlenih na svetu. [Zadružne zgodbe](#) so prisotne na vseh ekonomskih področjih: zavarovalništvo, bančništvo, različne industrije, različne storitve, kultura in umetnost, šolstvo, zdravstvo, sociala, kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo. V Evropi je vsak peti prebivalec član kakšnega od več kot 130.000 zadružnih podjetij; 4 milijone Evropejcev je zaposlenih v zadrugah, 990 milijard letnega prometa v Evropi opravijo zadruge. Zagotovo torej zadružništvo ni neka postranska stvar, ampak je močno družbenogospodarsko gibanje.

Kaj pravzaprav je zadruga? Zadruga je najprej združenje oseb, hkrati pa tudi podjetje v skupni lasti in soupravljanju njenih članov. Zadruga je članska organizacija. V zadrugi odločajo člani/zadružniki po principu »en član en glas«, ne odločajo velikosti kapitalskih deležev. Zadruge ne moreš preseliti v tretji svet ali je prodati tretji osebi, ker članov, torej oseb, ki tvorijo njeno substanco, ne moreš »nakazati« kot lahko izvedeš bančno transakcijo kapitala. Zadruga je način povezovanja in samoorganiziranja ljudi v lokalnih okoljih, ki odgovarjajo na svoje skupne potrebe in aspiracije, v okviru pravil, ki jih skupina postavi sama sebi.

Definicija, načela in vrednote zadružništva

Mednarodna zadružna zveza, ICA, je leta 1995 po intenzivnem mednarodnem usklajevanju zapisala definicijo, vrednote in načela zadružništva v revidirani Izjavi o zadružni identiteti. Definicija zadruge pravi: »Zadruga je avtonomno združenje oseb, prostovoljno povezanih z namenom, da na skupne ekonomske, družbene in kulturne potrebe ter prizadevanja odgovarjajo prek podjetja v skupni lasti, ki ga upravljajo demokratično.« [\[vir\]](#)

Podstat zadružništva tvorijo vrednote »... samopomoči, samoodgovornosti, demokratičnosti, enakosti, pravičnosti in solidarnosti. /.../ poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge«. [\[vir\]](#) Sedem načel zadružništva pa predstavlja operativna vodila za zadružno delovanje:

- »prostovoljno in odprto članstvo;
- demokratično upravljanje članov;
- ekonomska udeležba članov;
- avtonomija in neodvisnost;
- izobraževanje, usposabljanje in obveščanje; skrb za skupnost;
- sodelovanje med zadrugami.« [\[vir\]](#)

Ker je ta Izjava o zadružni identiteti povzeta tudi v Recommendation 193 of the ILO on the Promotion of Cooperatives, ki ga je kot uradno priporočilo Mednarodne organizacije dela, ILO [\[vir\]](#), leta 2002 potrdil tudi predstavnik Slovenije v ILO, gre torej za pojem in poslanstvo zadruge, ki ga vsaj na formalni ravni priznavamo tudi politično, torej kot država, ne pa samo v civilnem pomenu kot alternativno družbenogospodarsko gibanje.

Zadruga je avtonomno združenje oseb, prostovoljno povezanih z namenom, da na skupne ekonomske, družbene in kulturne potrebe ter prizadevanja odgovarjajo prek podjetja v skupni lasti, ki ga upravljajo demokratično.

Vrste zadrug

Obstajajo raznovrstne zadruge oziroma tipi zadrug, ki se med seboj razlikujejo glede na vrsto članstva in njihove potrebe ter namen delovanja:

- Zadruga producentov: člani so lahko individualni ustvarjalci, kmetje, obrtniki, strokovnjaki, športniki, umetniki itd., ki skupaj stopajo na trg, si delijo stroške in tveganja ter se krepijo v skupnem razvoju.
- Uporabniške zadruge: uporabniki določenih storitev in/ali proizvodov se povezujejo v potrošniške, nabavne, kombinirane, stanovanjske, zavarovalniške, bančne/hranilniške ipd. zadruge.
- Delavske zadruge: delavci/zaposleni so večinski lastniki, upravljavci in izvajalci. Nastanejo lahko tudi iz preoblikovanja podjetja v zadrugo ali delavskega odkupa podjetja.
- Socialne zadruge: te zadruge delujejo v splošnem interesu, v korist vseh prebivalcev na določenem območju ali v določeni skupnosti, ne le v interesu svojih članov. Značilno zanje je, da so večdeležniške, področja delovanja so različna, od zagotavljanja socialnih storitev (skrbstvo, pomoč, sektor osebnih in gospodinjstkih storitev) do ponudbe splošno koristnih proizvodov (kvalitetna in varna hrana, ugodne potrebščine, pogoji za komunikacijo ipd.) v lokalnem okolju.
- Po strukturi in namenu so socialnim zadrugam podobne tudi t. i. razvojne zadruge, kjer so zadružniki različni deležniki – izvajalci, uporabniki, lokalne skupnosti, interesne skupine, pravne in fizične osebe, ki jih povezuje skupni interes: razvoj specifičnega vsebinskega ali geografskega področja.

Več o posebnostih zadrug, o procesu zadružnega povezovanja ter o primerih pogledite v [informativni zloženci o zadružništvu](#).



Zgodovina zadružništva

Zgodovina zadružništva sega v prvo polovico 19. stoletja (po nekaterih podatkih pa že v drugo polovico 18. stoletja), ko je surov kapitalizem že globoko zaznamoval življenje »malega človeka« na modernem zahodu. Kot pogosto v podobnih zgodovinskih trenutkih se je tudi takrat družba odzvala z razvojem novih preživetvenih taktik. Zadružništvo je ena izmed teh, je svetovno gibanje, ki posameznike in cele skupnosti polnomoči, opremlja z večino preživetja ter hkrati večino aktivnega soustvarjanja razvoja.

Zgodovina zadružništva na slovenskih tleh je sama po sebi zanimiv fenomen. Zadruga so preživele Avstro-Ogrsko, Državo SHS in Kraljevino Jugoslavijo, SFRJ, samostojno Slovenijo in vstop v EU. Skozi različne družbenopolitične sisteme so se prilagajale v svoji funkciji in večkrat svojo družbeno funkcijo izgubile na račun politične funkcije. V določenih obdobjih so cvetele, pod določenimi režimi so padale. Zagotovo pa je Slovenija ena najstarejših zadružnih držav na svetu in zadružništvo je del naše kulturne tradicije. Prva zadruga na slovenskih tleh je bila ustanovljena leta 1856 (prva na svetu pa 1844). Nastala je kot hranilniška zadruga, in sicer kot združenje kmetov in obrtnikov s potrebo po posojilih za financiranje razvoja, saj so bili pred tem v nemilosti oderuških posojilodajalcev. Od takrat do danes smo že trikrat doživeli razcvet in uničenje slovenskega zadružništva. Prvi vzpon zadružništva, v začetku 20. stoletja, je povezan s Krekovim socialnim gibanjem. Naslednji vzpon, pred drugo vojno, je vezan na razvoj zadružnih bank in potrošniških zadrug. Predzadnji vzpon, v 70-ih letih, pa je vezan na intenzivni razvoj kmetijskih zadrug. [\[vir\]](#) Vsakemu od teh vzponov je sledilo bolj kot ne načrtno politično uničenje zadružništva. V zadnjih desetih letih tako slovensko zadružništvo že četrty ponovno vstaja iz pepela zgodovine.

Prva zadruga na slovenskih tleh je bila ustanovljena leta 1856 kot hranilniška zadruga kmetov in obrtnikov. Zadružništvo je od takrat doživelo več vzponov in padcev.

Stanje in obeti

Žal številke v Sloveniji trenutno niso tako zavirljive kot v svetu. Konec leta 2018 je bilo uradno v Sloveniji 424 zadrug z 2.863 zaposlenimi, kar znaša (samo) 0,3 % vseh zaposlenih v družbah in odstotek še pada, čeprav število zadrug že deset let raste. Zadružništvo je zadnja leta sicer pogosto uvrščeno v politične programe, je nekako »in«, a je zaenkrat relativno skopo podprto s strani občin, države in EU. Tudi sam zadružni sektor je premalo mrežno in strokovno povezan, manjkajo nove zadružne zveze in stalni programi usposabljanj. Predvsem se premalo pozornosti posveča usposabljanju članov zadrug in zadružnih managerjev na področju zadružnega soupravljanja. Poleg novih zadrug, ki »ex nihilo« nastajajo zadnja leta na različnih področjih po vsej državi, ocenjujemo, da bodo nove zadruga nastajale tudi s preoblikovanji in prenosi »klasičnih« podjetij na zadruga, kot so recimo delavski odkupi v primerih prodaje družinskih podjetij brez naslednikov, ali preoblikovanja javnih komunalnih podjetij v potrošniške zadruga, ali lokalna turistična povezovanja, ali odkupi v primerih prodaje podjetij ali delov podjetij, ki jih prodajata DUTB in SDH. Tudi v vseh teh primerih bo nujno potrebno zagotoviti strokovno, sistemsko in finančno podporo za novonastale zadruga.

V Sloveniji danes deluje preko 400 zadrug z manj kot 3000 zaposlenimi, ki se soočajo s številnimi razvojnimi in poslovnimi izzivi.

Zadružništvo v Sloveniji se mora spoprijeti tudi s slabo ekonomsko statistiko: dodana vrednost na zaposlenega je v zadrugah žal za tretjino nižja od povprečja. Delno to izhaja iz dejstva, da zadruga »pridelajo« veliko stroškov na ustvarjanju »družbene dodane vrednosti«, ki pa v bilanci nima svojega prihodkovnega mesta in je uradne statistike ne merijo, država pa tudi ne priznava davčnih olajšav niti ne subvencionira stroškov, ki izhajajo iz te družbene funkcije zadrug. Poleg tega pa zadruga razvijajo in stopajo na trg s tistimi storitvami in proizvodi, ki jih skupnosti izrazijo kot nujno potrebne, ne glede na to, ali so to produkti, ki ne izkazujejo visokega potenciala kapitalskega donosa. Ekonomski uspeh zadrug je nujno interpretirati hkrati z družbenimi učinki, ki se pri zadrugah kažejo predvsem v spodbujenem lokalnem razvoju, trajnih delovnih mestih, večanju kvalitete življenja, boljšemu spopadanju z gospodarskimi krizami ter višanju socialne, ekonomske in politične participacije vseh skupin prebivalcev. Zato mora zadružništvo razviti nove medzadružne organizacije (zvezo zadrug ipd.), da bodo ta »četrty val« razvoja zadružništva v Sloveniji podprle na področjih zagovorništva ter usposabljanja in izobraževanja. Nekaj tovrstnega povezovanja in dejavnosti že obstaja, zdaj so potrebni še koraki formalizacije in profesionalizacije tega povezovanja in skupnega razvojnega delovanja za stabilno prihodnost zadružništva v Sloveniji.

Zadnja sprememba: sredo, 22. april 2020, 23:55

1.3 Ekonomska demokracija – alternativa obstoječim modelom odločanja v podjetjih



»Podporniki participatorne ekonomije ekonomsko demokracijo opredeljujejo na način, da je glas deležnika pri odločanju v razmerju s stopnjo vpliva, ki ga bo nanj imel rezultat odločitve. Če bo vpliv sprejete odločitve nanj večji od vpliva na ostale deležnike, ima pri odločanju več besede, če bo manjši, pa manj.« [\[vir\]](#)

Odločanje v subjektih socialne ekonomije vključuje elemente ekonomske demokracije, vendar pa so žal v praksi tudi zaradi slabše razvite kulture soodločanja še premalo uveljavljeni. Demokratično upravljane organizacije se bolje odzivajo na potrebe različnih deležnikov in ne delujejo izključno v korist ozke skupine oseb. Praktičen korak k razvoju kulture soodločanja v podjetjih lahko naredimo že z ustrezno vodenimi sestanki.

Kako je z ekonomsko demokracijo v subjektih socialne ekonomije?

V vsakem podjetju je potrebno definirati sistem odločanja, ki odgovarja na vprašanje, kdo je tisti, ki odloča, in kdo tisti, ki izvršuje naloge. Tipično so v kapitalizmu odločevalske pravice podeljene lastniku kapitala, in sicer glede na posameznikov delež skupne količine kapitala združene v podjetju. Tak način odločanja je avtorski, organizacijsko strogo hierarhičen in potencialno lahko močno posega v zasebnost ter dostojanstvo zaposlenih, ki nimajo ali pa imajo zelo malo vpliva na odločanje. Posledice takšne ureditve lahko vodijo v slab odnos do delavcev, slabo varnost pri delu, slab odnos do lokalne skupnosti in slab odnos do okolja.

Alternativno je mogoče podjetja organizirati tudi demokratično. V tem primeru ima moč odločanja več deležnikov. Odvisno od oblike in namena organizacije se lahko v odločanje vključijo zaposleni, stranke, uporabniki, širša lokalna skupnost, bivši zaposleni idr. Dobra stran takšnega sistema odločanja je, da se demokratično upravljane organizacije bolje odzivajo na potrebe različnih deležnikov in ne delujejo izključno v korist ozke skupine oseb, kot je to običajno v klasičnih podjetjih. In ravno to je ena ključnih razlik med klasičnimi podjetji in subjekti socialne ekonomije – v predvidevanju, da subjekti socialne ekonomije v svojem delovanju vsebujejo elemente ekonomske demokracije.

[Zakon o socialnem podjetništvu \(ZSocP\)](#) v 8. členu zapoveduje, da le-to »zagotavlja vključujočo obliko upravljanja, ki temelji na soodločanju in demokratičnem načinu odločanja«. Podobno tudi [Zakon o zadrukah \(ZZad\)](#) opredeljuje, da je vrhovni organ zadruga občni zbor, kjer lahko člani zadruga odločajo o delovanju zadruga.

Kljub zakonskim določilom pa je demokratično odločanje v podjetjih pri nas velika redkost in celo v podjetjih, kjer zakon zapoveduje demokratično odločanje, le-to velikokrat obstaja bolj na papirju kot v praksi. Ovire za vzpostavitev učinkovitega demokratičnega odločanja so večplastne, pogosto pa so povezane s pomanjkanjem demokratične kulture v družbi. Izven subjektov socialne ekonomije se povprečen državljan redko sreča z demokratičnimi postopki in bi le s težavo identificiral neko skupnostno odločitev, za katero bi lahko rekel, da je imel nanjo kakšen vpliv. Posledično se v procesu socializacije v družbo povprečen državljan ne priuči mehanizmov demokratičnega odločanja, ne razvije potrpljenja za spoštljive in argumentirane skupinske debate, ne zna konstruktivno sodelovati na sestankih in nima izkušnje demokratične zmage ali poraza kot rezultata svojih prizadevanj za določeno odločitev.

Zaradi teh dejavnikov se v subjektih socialne ekonomije, kljub formalno predvidenim elementom ekonomske demokracije, le-ta v praksi nezadostno izvaja. Neredko kljub formalni enakopravnosti nastanejo močne neformalne hierarhije, odločitve se v celoti prepuščajo poslovodstvu, drugi deležniki pa z odločitvami niso niti seznanjeni, včasih pa si svoje formalne odločevalske moči niti ne upajo uporabiti.

Kulturnih dejavnikov se ne da kar tako odstraniti, se pa, v kolikor je izkušnja soodločanja za posameznika pozitivna, čez čas spremenijo. Ko osebe več časa preživijo v okoljih, kjer je prisotno demokratično odločanje in je to učinkovito izvajano, razvijejo nove vrednote in se naučijo novih potrebnih veščin. Za čim boljše možnosti vzpostavitve takšne situacije pa je treba poskrbeti, da so izpolnjeni določeni predpogoji.

Ekonomska demokracija pomeni uvedbo popolne systemske izenačitve položaja in pravic zaposlenih kot lastnikov človeškega in finančnega kapitala podjetij pri upravljanju podjetij in delitvi novoustvarjene vrednosti.

Kateri so predpogoji za ekonomsko demokracijo?

- *Formalne možnosti soodločanja:* V temeljnih dokumentih podjetja morajo biti načini soodločanja jasno opredeljeni. Določeno mora biti, kako poteka soodločanje, katera področja so predmet soodločanja, kakšen je kvorum. Pomembno je, da soodločanje ni odrinjeno na nepomembna področja ali pa da se dogaja tako redko, da se ne more razviti kultura soodločanja.
- *Dostop do potrebnih informacij:* Urejene morajo biti načini kroženja relevantnih informacij. Demokracija ne more delovati, kadar soodločevalci nimajo ustreznega dostopa do informacij. Smiselno je organizirati ustrezna izobraževanja, da bodo prejemniki informacij le-te tudi razumeli.

Učinkovita podjetja vse bolj razumejo pomembnost vključevanja zaposlenih v sprejemanje odločitev.



Obširneje o participaciji zaposlenih v poslovni praksi najdete v priročniku [S sodelovanjem do zaupanja in uspešnega poslovanja](#).

Kako do bolj demokratične kulture odločanja v podjetjih?

Demokracija v podjetju se najbolj vidno udejanja ravno na sestankih, kjer se sprejemajo odločitve, zato je ključno, da se ti sestanki izvajajo pravilno, udeležba na njih pa pogloblja demokratično kulturo. Pogosto se ravno pri izvedbi sestankov zalomi in se demokratična kultura zatre, še preden se ima priložnost razviti. Zato je pri izvajanju sestankov treba paziti na nekatere vidike:

- Sestanki potekajo skladno s potrebami
Redni sestanki kolektiva so pomembni za vzpostavitev soodločevalske kulture. Pomembno je, da se sestanki ne dogajajo niti prerediti niti prepogosto. Če se bodo dogajali prerediti, bodo le občasna stvar in se primerna kultura ne bo razvila. Če se bodo dogajali prepogosto ali po nepotrebnem, se bo do njih razvil odklonilni odnos. Primerna periodika pa je odvisna od specifik vsakega podjetja posebej, pri kakšnem bo smiseln občni zbor enkrat na leto, medtem ko bo pri drugem smiseln tedenski sestanek. Udeležba na sestankih naj bo pričakovana, neudeležba blago sankcionirana. V primeru, ko so deležniki zaposleni v podjetju, naj bo udeležba del delovnih obveznosti, sestanki pa naj potekajo v delovnem času.
- Dostop do informacij
Določeni naj bodo redni postopki informiranja članov in delavcev o poslovnih in organizacijskih informacijah, poslovnih rezultatih, spremembah na trgu. Članom naj bo vselej omogočen vpogled v poslovno dokumentacijo. Veljajo naj obrnjena pravila komunikacije, kar pomeni, da je morebitno nerazumevanje odgovornost pripravljalca informacij. S tem se izognemo, da bi s tehničnim žargonom informacije tehnično bile prenesene, vendar ne razumljene, kar daje enak rezultat, kot da sploh ne bi bile dostopne. Deležnike naj se usposobi za razumevanje relevantnih informacij (nima smisla imeti politike odprtih knjig, če člani/delavci ne znajo prebrati in razumeti bilančnega izkaza).
- Odločitve se dejansko sprejemajo na sestankih
Pogosta napaka vodenja sestankov je, da ti potekajo kot nekakšna izmenjava mnenj, kasneje pa poslovodne osebe odločitve sprejmejo samostojno. Takšni sestanki vodijo v pasivizacijo udeležencev, ti na sestanke prihajajo nepripravljeni in ne prevzemajo odgovornosti. Sestanke je treba voditi na način, da se na sestanku formulirajo sklepi, ki niso splošni, ampak vsebujejo nujne elemente sklepa (kdo, kdaj, kaj, kako), o sklepih se odloča z glasovanjem. Če se le da, se pri sprejemanju sklepov poskuša doseči konsenz.

- Konflikti se rešujejo kolektivno na sestankih
Kadar se pojavijo težave, jih je smiselno reševati na sestankih. Če se težavne teme na sestankih ne odpirajo, ampak se rešujejo izven njih z nekimi osebnimi dogovori, lahko to privede do razdorov v kolektivu.
- Vzpostavljena je kultura dialoga
Deležniki morajo imeti občutek, da je na sestankih varno spregovoriti tudi o neprijetnih temah. Kolektiv mora razviti veščine aktivnega poslušanja, argumentirane debate in odločanja na podlagi argumentov.

Zadnja sprememba: sobota, 28. marec 2020, 15:16

1.4 Družbeno inoviranje kot odgovor na izzive sodobne družbe



*»Ves napredek se zgodi izven cone udobja.«
(Michael John Bobak)*

Kompleksnih družbenih izzivov običajno ne moremo več reševati s klasičnimi pristopi in orodji, saj zahtevajo nove inovativne rešitve, ki ne le rešujejo probleme, temveč tudi gradijo nove odnose in zmogljivosti skupnosti.

Kako prepoznati izzive skupnosti? Kako se lotiti, izbrati metode za spremembe? Kako oblikovati produkt, storitev, ki rešuje prepoznane izzive? In kdaj vemo, da se nekaj spreminja na bolje? Z odgovarjanjem na postavljena vprašanja smo na dobri poti družbenega inoviranja.

Družbene inovacije se dogajajo v vseh sektorjih, pogosto pa so najboljše rešitve ustvarjene z medsektorskim sodelovanjem. Šest korakov družbenega inoviranja predstavlja strukturiran proces do odgovora na potrebe uporabnikov in družbenih sprememb.

Družbene inovacije je v zadnjih letih pogosto slišana besedna zveza. Zakaj jo vse pogosteje postavljamo v središče razprav, politik, razvojnih načrtov, svojega vsakdanjega življenja?

Razlog za to tiči v vedno bolj kompleksnih izzivih/problemih družbe, pri reševanju katerih se klasična orodja vladnih politik, na eni strani, in tržne rešitve, na drugi, niso izkazali za učinkovite.



Družbeno inoviranje predstavlja pomemben pristop k reševanju družbenih izzivov/problemov.

Kaj sploh so družbeni problemi?

Družbeni problemi v sodobni družbi so precej zapleteni in predstavljajo negativna stanja, ki jih želimo obravnavati. Gre za teme, ki jih je družba prepoznala kot problem in ji preprečujejo optimalno delovanje. Gre za probleme konkretnih ljudi v lokalnih okoljih in za globalne probleme, ki jih lahko rešujemo v lokalnem okolju.

O družbenih problemih govorimo:

- ko javnost situacijo prepozna kot problem,
- ko je situacija v nasprotju s splošno prepoznanimi vrednotami družbe,
- ko velik delež družbe problem dojema kot zaskrbljujoč,
- ko ga je mogoče odpraviti ali ublažiti s skupnimi aktivnostmi prebivalcev ali skupnosti.

PRIMER

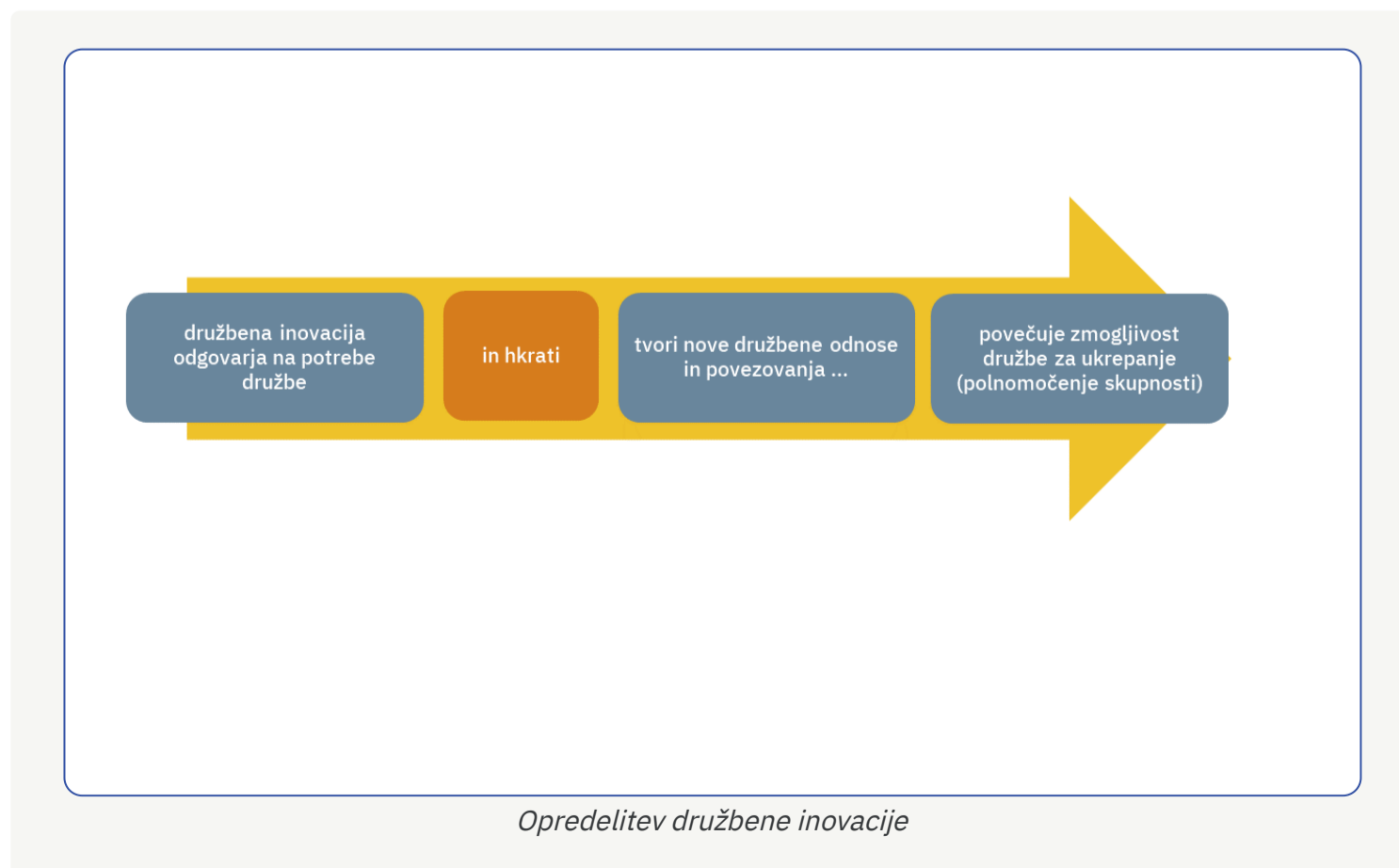
- *Staranje prebivalstva javnost prepoznava kot problem (pomanjkanje prostora v domovih za starejše, osamljenost starejših, nedostopnost ali pomanjkanje socialnovarstvenih in negovalnih storitev za starejše na podeželju, revščina starejših itd.).*
- *Pereča situacija, v kateri se vse pogosteje znajdejo starejši, je v nasprotju s splošnimi vrednotami naše družbe.*
- *Velik del družbe je zaskrbljen zaradi obremenitev, ki iz navedenega izhajajo (npr. socialni transferji, stroški zdravstvenih storitev, obremenitve družinskih članov itd.).*
- *Problem(e) je moč omiliti z aktivnostmi družbe (npr. vzpostavitev medgeneracijskih središč, socialnovarstvenih kmetij, povezovanje osamljenih starejših, ki ne zmorejo stroškov bivanja v svojih velikokrat prevelikih nepremičninah, z mladimi, ki rešujejo svoj stanovanjski problem, socialnovarstvene in negovalne storitve na podeželju s pomočjo sektorja socialne ekonomije itd.).*

Aktualni izzivi oz. teme, ki vse pogosteje vzbuja potrebo po družbenem inoviranju, odgovarjajo trenutnim potrebam ljudi, prostora in časa, v katerem živimo. Med njimi so tako globalne kot lokalne teme: zmanjševanje revščine, staranje prebivalstva, starostna diskriminacija, slabe prehranjevalne navade, zagotavljanje varne hrane, zmanjševanje dolgotrajne brezposelnosti, trajnostna raba naravnih virov, klimatske spremembe, migracije, odvisnosti, brezdomstvo, praznjenje podeželja, odseljevanje mladih, zagotavljanje stanovanj za mlade idr.

Kaj konkretno so družbene inovacije in družbeno inoviranje?

Družbene inovacije so nove ideje (produkti, storitve, procesi, modeli), ki hkrati učinkovito odgovarjajo na potrebe družbe in ustvarjajo nove družbene odnose in sodelovanja. So inovacije, ki ob splošnih koristih za družbo, povečujejo tudi zmogljivost družbe za ukrepanje. (Robin Murray, Julie Caulier-Grice, Geoff Mulgan, The open Book of Social Innovation, 2010)

Družbena inovacija sama po sebi ne predstavlja le produkta, storitve, modela ali procesa, s katerim učinkovito rešujemo znan problem v družbi, temveč s pomočjo ustvarjenih sodelovanj prispeva tudi k povečanju zmogljivosti družbe/ljudi, da znajo ukrepati sami.



Vrste družbenih inovacij

Vrsta družbene inovacije	Opis	Primer
Nova storitev / proizvod	Nova intervencija /produkt, ki odgovarja družbenim potrebam	Car-sharing, ZeroWaste trgovine, gradnja stavb z nično ali zelo nizko porabno energije (zero energy housing)
Nove prakse	Nove storitve, ki zahtevajo spremembo vlog in odnosov	Reševanje sporov med državljani in državo na Nizozemskem (bistvena sprememba v strokovni vlogi javnih uslužbencev, ki se odraža v večji zadovoljivosti družbenih potreb državljanov)
Novi procesi	Soustvarjanje novih storitev	Participatorni proračun
Nova pravila in predpisi	Oblikovanje novih zakonov, pravic	Osebni (pro)račun za dolgotrajno oskrbo /socialno skrbstvo (Personal budget) – Danska, Nizozemska – ljudje sami odločajo kako bodo porabili večino sredstev
Nove organizacijske oblike	Hibridne organizacijske oblike kot npr. socialna podjetja	Številna socialna podjetja, ki s podjetniškim pristopom in demokratičnim načinom odločanja rešujejo različne družbene probleme

Prilagojeno po: Désirée Pecarz – Centre for Social Innovation (ZSI GmbH): [Social Innovation Training Handbook](#).

Družbene inovacije niso le domena sektorja socialne ekonomije (socialnih podjetij, NVO, invalidskih podjetij, zaposlitvenih centrov ipd.). Dogajajo se namreč v vseh sektorjih, tudi javnem in zasebnem. Najboljše rešitve se običajno najdejo v sodelovanju vseh sektorjev. Res pa je, da veliko družbenih inovacij razvije prav sektor [socialne ekonomije](#).

Kako poteka proces družbenega inoviranja?

Družbene inovacije so v svoji srži zmogljivost za reševanje izzivov skupnosti. Družbene inovacije na novo vznikajo, vodijo v praksi in so velikokrat podcenjene. Tovrstno inoviranje bi morali obravnavati bolj kot proces kot pa vnaprej določeno in »zacementirano« metodologijo. Za družbeno inoviranje je značilno, da združuje več disciplin, vrst akterjev in sektorjev, obenem pa združuje oblikovalsko in sistemsko razmišljanje ter podjetniško delovanje.

Kadar ljudje izbiramo dejavnosti, četudi za svoj hobi, za sproščanje ali za lastno zadovoljstvo, takrat pogledamo vase, se vprašamo, kaj je naš problem, kje nas tišči, kaj nas boli in kaj bi lahko odpravilo to tiščanje in bolečino. Iščemo torej lastno pomiritev. A če na ta način pristopimo k iskanju primerne podjetniške dejavnosti in produkta, ki ga želimo prodati na trgu, se nam lahko zgodi, da našega produkta po eni strani nihče ne bo želel kupiti, po drugi strani pa naš produkt morebiti ne bo našel smiselnega mesta med realnimi potrebami posameznikov in skupnosti. Zato je treba pot iskanja primerne dejavnosti in razvoja produktov začeti tako, da se obrnemo navzven, k drugim posameznikom in k skupnosti, da pogledamo, kaj je njihova bolečina, kaj je njihova potreba. Da bi odkrili bolečino drugih, da bi torej našli tisto, kar našim potencialnim kupcem in uporabnikom manjka, kakšne so njihove potrebe, se moramo najprej vanje vživeti.

Zato se proces od problema do ideje z metodo oblikovalskega razmišljanja (»design thinking«) prične z empatijo. A da bi lahko na podlagi razumevanja potreb ljudi okoli sebe izoblikovali primeren produkt, moramo ta problem ne samo megleno slutiti ali občutiti, ampak ga je treba jasno določiti. Potrebe okolja sistematično analiziramo, da lahko problem enoznačno opredelimo.

Ko je problem jasen, lahko sledi ustvarjalna faza ideacije, torej faza oblikovanja idej, ki lahko odgovorijo na definirani problem. Idej lahko razvijemo več in nato izvedemo sistematično izbiranje med idejami s pomočjo orodij za presojanje in vrednotenje idej. Prav tako se lahko v fazi oblikovanja idej poslužujemo različnih tehnik kreativnega mišljenja in ustvarjanja.

Od izbrane ideje za rešitev problema nato preidemo v oblikovanje produkta (storitve ali izdelka), najprej kot prototipiranje, kar pomeni, da svoji ideji začnemo dajati zunanjo podobo, damo ji lastnosti, okvir, obliko, strukturo. Najprej v čim bolj enostavni verziji, kot prototip, ki mora biti poceni in prilagodljiv. Prototip nato testiramo, kar pomeni, da ga ponudimo realnim kupcem in uporabnikom in preverimo, ali, in v kolikšni meri,

Družbene inovacije se dogajajo v vseh sektorjih, tako v zasebnem, javnem kot v sektorju socialne ekonomije.

Metoda oblikovalskega razmišljanja pri reševanju družbenih problemov se začne z empatijo.

s tem produktom odgovarjamo na njihove identificirane potrebe. Na podlagi ugotovitev iz faze testiranja pa se nato po potrebi vračamo nazaj v fazo prototipiranja ali celo v fazo ideacije in nato ponovno v testiranje. Naš cilj je razvoj produkta, ki optimalno odgovori na izvirno potrebo, zaradi katere smo produkt začeli razvijati.

Metoda oblikovalskega razmišljanja se lahko uporablja tako za razvoj storitev kot za razvoj izdelkov, tako na področju tehnološkega inoviranja kot na področju družbenega inoviranja, tako v zagonskih fazah podjetij kot v fazah rasti, tako individualno kot v timskem delu. Cilj metode »design thinking« je vselej: razviti produkt, ki bo optimalno odgovarjal na potrebe kupcev oziroma uporabnikov.

Družbena inovacija je več kot le izum, saj gre za proces od začetnega ugotavljanja potreb do sistemskih sprememb. Od nastanka ideje do vpliva prehodimo šest korakov procesa družbenega inoviranja. Niso vedno potrebni vsi, nekatere družbene inovacije skočijo od ideje k izvedbi v praksi, včasih so koraki v različnem zaporedju ali pa se prekrivajo.

Cilj metode oblikovalskega razmišljanja je razviti produkt, ki bo optimalno odgovarjal na potrebe uporabnika.



1. *Spodbude, navdih in diagnoza*

V tem koraku upoštevamo vse dejavnike, ki spodbujajo potrebo po inovaciji (npr. kriza, zmanjšanje javnega financiranja, strategija itd.). Vključuje diagnozo problema in ugotavljanje njegovih korenin, pri čemer ni dovolj ugotavljati simptomov, temveč je potrebno prepoznati vzroke določenih problemov.

2. *Predlogi in ideje*

Gre za fazo, v kateri nastajajo ideje. Pri tem lahko uporabimo formalne metode, kot so dizajnerske ali kreativne metode, ki razširijo paleto obstoječih možnosti, ki omogočajo, da vključimo poglede in izkušnje iz raznolikih virov.

3. *Prototipiranje in pilotske izvedbe*

V tej fazi se ideje preverijo v praksi, od preprostega preizkušanja do formalnih pilotov, prototipov in kontrolnih poskusov. Proces dodelovanja in testiranja idej je še posebej pomemben v socialni ekonomiji.

4. *Trajnost*

Trajnost nastopi, ko ideja postane vsakodnevna praksa. Vključuje piljenje ideje in prepoznavanje dohodkovnih tokov za zagotavljanje dolgoročne finančne stabilnosti organizacije/podjetja, ki bo izvajalo inovacijo. V tem koraku opredelimo proračun, tim in druge vire.

5. *Nadgrajevanje in razširjanje*

Na tej stopnji so možne različne strategije rasti in razširjanja inovacije (organizacijska rast, licenciranje, franšiza ...).

6. *Sistemske spremembe*

so končni cilj družbene inovacije in običajno pomenijo interakcijo več elementov (družbeno gibanje, poslovni model, zakonodaja ...) ter čisto nove načine razmišljanja in dela.

Sistemske spremembe so v tem primeru družbene spremembe in pomenijo pridobljeno »moč skupnosti«, da sama odgovarja na svoje potrebe. Njen rezultat je opolnomočena skupnost, okrepljena skupina združenih posameznikov, ki lahko sami organizirajo skrb za otroke in starejše, sami organizirajo cenejše in varne prevoze, si zagotavljajo zmožljivo internetno povezavo ali dostop do lokalne hrane.

Osnovni pristopi in načela družbenega inoviranja

Za uspešen proces družbenega inoviranja je nujno dobro poznavanje dinamik različnih skupnosti. V praksi so se do sedaj za najbolj uspešne izkazale tiste inovacije, ki so nastale v sami skupnosti. Kako lahko nekaj nastane v sami skupnosti? Tako, da nastane »od spodaj navzgor«, da so ideje, rešitve prišle od prebivalcev, meščanov, vaščanov in niso bile »nastavljene« s pozicije moči odločevalcev, npr. z odlokom, zakonom, predpisom, ampak so nastale po lastni volji in motivaciji posameznikov in/ali skupin. Značilnost takšnih iniciativ je, da so nastale samostojno, lokalno, podjetniško ter da samoiniciativno raziskujejo družbeno okolje.

Vsekakor ne gre le za idejo, potencialno inovacijo, ki jo je predlagal posameznik in so jo drugi samo »slepo« potrdili, gre za **proces sooblikovanja**, v katerega je vključeno raznoliko partnerstvo (posameznikov, strokovnjakov, organizacij, institucij ipd.) iz lokalnega okolja. Poseben mehanizem sodelovanja je tudi **lokalno partnerstvo**, ki je vzpostavljeno na podlagi sporazuma med lokalnimi interesnimi skupinami: lokalno skupnostjo, investitorjem, regionalno-razvojno agencijo, lokalnim gospodarstvom, nevladnimi organizacijami, prebivalci, izobraževalnimi institucijami idr. Pri tem so prebivalci in nevladne organizacije ključna skupina partnerstva, ki mora biti v lokalno partnerstvo tudi aktivno vključena. Glavno načelo lokalnega partnerstva je namreč enakopravnost sodelujočih. Interesne skupine lokalnega partnerstva sodelujejo pri razpravah o vseh predlogih, rešitvah in aktivnostih, ki se nanašajo na problematiko, zaradi katere se lokalno partnerstvo vzpostavlja.« Takšno partnerstvo namreč omogoča širok, raznolik in drugačen pogled, ki lahko poda različne zorne kote na »isti problem/rešitev«. Nadalje pa je ključnega pomena uporaba vključujočih metod, resnično vključujočih, ne le na besedni ravni, ampak podkrepljenih z dejanji in razpršeno močjo iz »vodilnih posameznikov« na »množico«. Na takšen način sodelovanja in procesnega dela posamezniki v času izobraževanja in zaposlitve nismo »navajeni«, nihče nas ga ne (pri)uči in nam zato ni najbolj blizu. Takšnega delovanja se je treba naučiti, tako kot branja, pisanja, računanja, se moramo tudi **participatorne metode** naučiti uporabljati in udeleževati v praksi. Nekatere metode, ki uspešno vključujejo posameznike, so odločanje s pomočjo konsenza in/ali **sociokracije**, večkratno preverjanje strinjanja, pa tudi kdaj »prevlada« strokovnosti nad večino, ko sprejemamo odločitve.

Načela, ki jih je treba upoštevati in stalno uvajati, so načelo odprtosti (prikluči se nam lahko kdorkoli, ki spoštuje skupna pravila), prosta dostopnost (vsa gradiva in znanje se deli s preostalimi), spoštovanje drugačnosti (drugačnih kulturnih, poslovnih, družbenih praks in okolij, iz katerih prihajajo posamezniki). Tu pa se ne konča, pomagamo si lahko z **zadružnimi vrednotami**, ki temeljijo na samopomoči, samoodgovornosti, demokraciji, enakosti, pravičnosti in solidarnosti, ki so osnova za etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge.

Proces družbenega inoviranja ni dokončen proces, zahtevano je stalno prilagajanje, spreminjanje in uvid širše slike, ki ima za rezultat vedno bolj opolnomočene posameznike. Opolnomočenje je proces, v katerem so posamezniku zagotovljeni ustrezni pogoji za polno uporabo in razvoj njegovih lastnih sposobnosti. In prav opolnomočeni posamezniki so konstitutivni del samozadostne skupnosti.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:24

Družbeno
inoviranje,
socialno
podjetništvo in
zadružništvo v
praksi

Vloga strokovnih kadrov pri razvoju subjektov socialne ekonomije

2.1.1 Strokovna podpora je del podpornega ekosistema socialne ekonomije



*»Največja nevarnost pred neuspehom je na začetku podviga ali pa tik pred ciljem. Ljudje se navadno potopijo v bližini kopnega.«
Ralph Waldo Emerson*

Socialno-podjetniške iniciative nastajajo v civilnodružbenem, zasebnem in javnem sektorju ali pa v kombinaciji le-teh. Za razvoj in rast subjektov socialne ekonomije potrebujemo spodbudno podporno okolje, katerega pomembni del soustvarjajo strokovnjaki – fasilitatorji, mentorji generalisti, svetovalci specialisti. Razpolagajo z raznolikimi kompetencami, za uspešno podporo v vseh fazah razvoja pa je nujno dobro medsebojno sodelovanje med njimi in ostalimi akterji podpornega okolja.

Čeprav je v Sloveniji sektor socialne ekonomije v porastu, ima še veliko neizkoriščenega potenciala. Pri razvoju subjektov socialne ekonomije in njihovega potenciala imajo pomembno vlogo strokovni kadri. Imeti morajo ustrezne kompetence, da zaznajo potenciale in sprožijo miselne in ustvarjalne procese pri posameznikih in timih v lokalnih okoljih ter jim tako pomagajo, da te potenciale kar najbolj izkoristijo ter uresničijo svoje cilje in poslanstva.

Glavno poslanstvo subjektov socialne ekonomije je razreševanje družbenih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov družbe ter zagotavljanje pozitivnih družbenih učinkov. Socialno-podjetniške iniciative nastajajo v zasebnem, civilnodružbenem in javnem sektorju ali pa v kombinaciji le-teh. Pomembno se je zavedati, da je za uspešen razvoj in rast sektorja potrebno celovito podporno okolje, pri čemer pomemben segment predstavlja prav podpora strokovnega kadra.

Kdo so strokovnjaki, ki podpirajo razvoj in rast subjektov socialne ekonomije?

Vzpostavljanje in razvoj subjektov socialne ekonomije poteka v različnih okoliščinah, lahko gre za pobudo posameznika ali skupnosti, ki prepoznajo družbeni problem in ga želijo rešiti, nekateri nastanejo kot rezultat pobud lokalnih skupnosti ali podpornih projektov in programov na nacionalni ravni, morda pride do preoblikovanja že obstoječih podjetij. Nekateri subjekti socialne ekonomije imajo zagotovljeno strokovno podporo že od samega nastanka (npr. z vključevanjem v projekte in programe), drugi strokovnjake poiščejo v fazi rasti. Potrebe po strokovni podpori se v različnih fazah razlikujejo, zato se v razvojne procese vključujejo različne vrste strokovnjakov. Razdelimo jih na tri glavne profile:

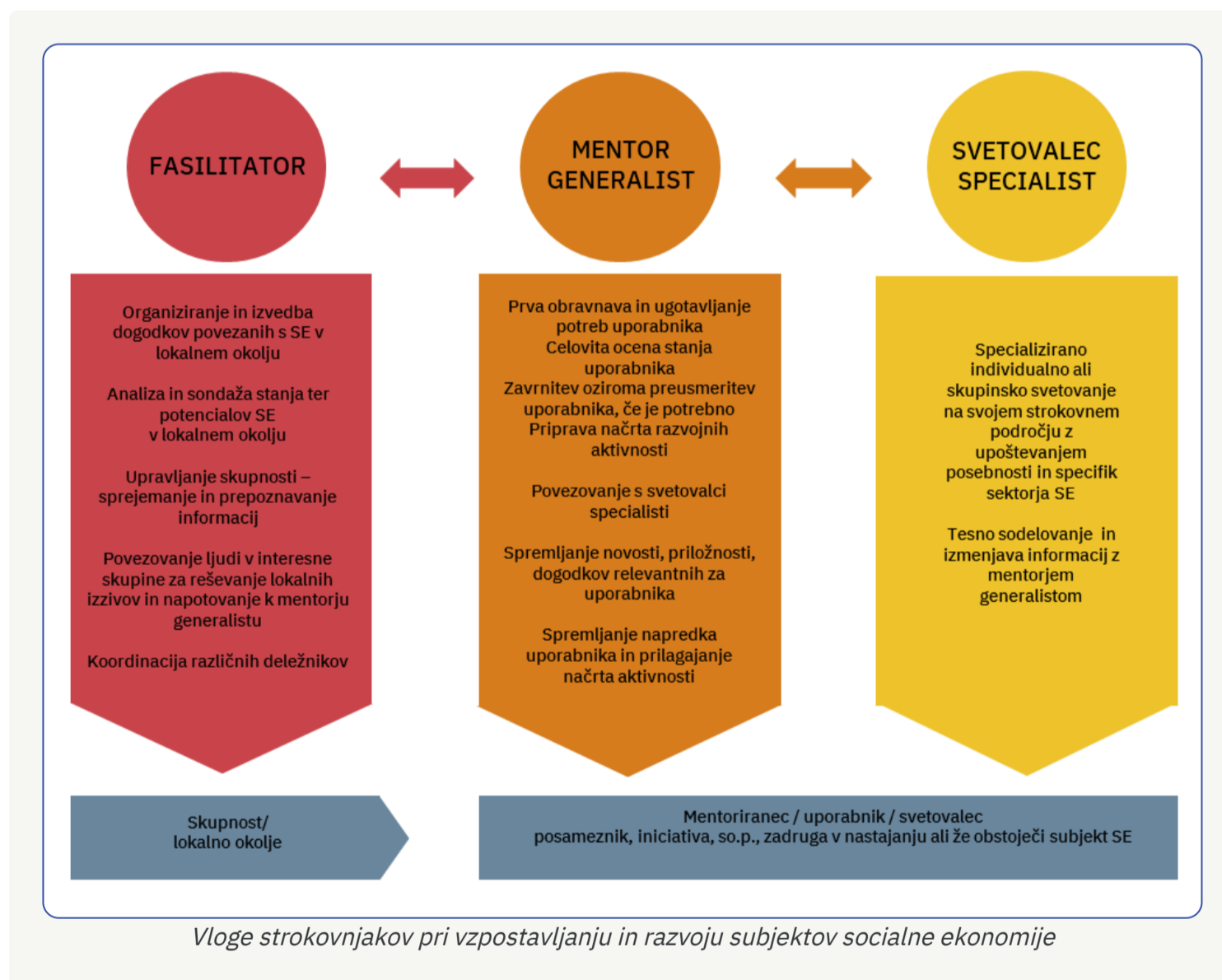
Fasilitator = upravljalec skupnosti, spodbujevalec dejavnosti, ki olajšujejo družbene procese. Pomaga ljudem v lokalnih okoljih, da prepoznajo potrebe oz. izzive lokalnega okolja. Ljudi povezuje v skupine, jih spodbuja, da oblikujejo skupne ideje za reševanje lokalnih izzivov, dosežejo konsenz o morebitnih nesoglasjih. Ljudi oz. skupine poveže z mentorji generalisti, ki načrtujejo in nudijo podporo pri razvoju socialno podjetniških idej in uresničevanju zastavljenih ciljev.

Mentor generalist = coach, ki spodbuja interaktivni proces pri razvijanju socialno podjetniških idej, postavlja mentoriranca pred nove izzive, daje naloge, ga opolnomoči ob pridobivanju izkušenj, pomaga poiskati dodatne strokovnjake, specialiste, ki skupaj z mentorjem olajšajo delo in učenje ter varujejo mentoriranca pred prehudimi napakami (povzeto po HRM).

Svetovalec specialist = strokovnjak, ki na podlagi ocene mentorja generalista za mentoriranca izvaja praktično naravnana specialistična svetovanja na določenem področju (npr. finance, prodaja, HRM ipd.) skladno s prepoznanimi potrebami pri nastajanju, razvoju novih subjektov SE oz. rasti že obstoječih.

Kakšne so vloge posameznih strokovnjakov v fazah nastanka in razvoja subjektov socialne ekonomije?

Fasilitator se vključuje v najzgodnejši fazi prepoznavanja družbenih problemov, potreb in priložnosti ter lokalnih akterjev. Mentor generalist se običajno vključi v začetni fazi razvoja prepoznanih idej in nudi podporo pri vseh ključnih korakih razvoja od ideje do realizacije, po potrebi pa vključuje svetovalce specialiste za posamezna strokovna področja (npr. analiza trga, marketing, davki ...). Podobno tudi v fazi rasti in razvoja subjektov socialne ekonomije mentor generalist opravi analizo potreb ter organizira potrebno specialistično podporo.



Z različno vlogo strokovnih kadrov so povezane tudi ključne [kompetence](#) posameznih strokovnjakov.



Kompetence fasilitatorja



Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:21

2.1.2 Oblikovanje in vodenje razvojnih skupin in timov



*»Priti skupaj je začetek. Ostati skupaj je napredek.
Delati skupaj je uspeh.«
(Henry Ford)*

Osnovni cilj delovanja lokalnih skupin/timov so inovacije, ki zagotavljajo pozitivne družbene učinke v lokalnih okoljih. Gre za pristop »od spodaj navzgor«, kjer lokalni prebivalci v interesnih skupinah/timih prevzamejo nadzor pri odzivanju na pereče družbene izzive. V teh procesih je fasilitator najpomembnejši člen. Imeti mora sposobnosti empatije. Vzpostaviti mora zaupanje in zaveznitvo med ljudmi. Poznati in obvladovati mora faze nastajanja skupine/tima in vloge posameznih članov. Ves čas spremlja in podpira delovanje tima in bdi nad uresničevanjem ciljev v smeri inovativnih rešitev za lokalne izzive.

Delo z ljudmi v lokalnih okoljih, njihova aktivacija in povezovanje v skupine je ključno tako za prepoznavanje potreb, problemov in priložnosti kot za njihovo reševanje. Iz skupin, ki jih vežejo skupni izzivi in cilji, se postopoma razvijejo timi.

Fasilitiranje kot osnovni podporni korak pri razvoju skupin in timov

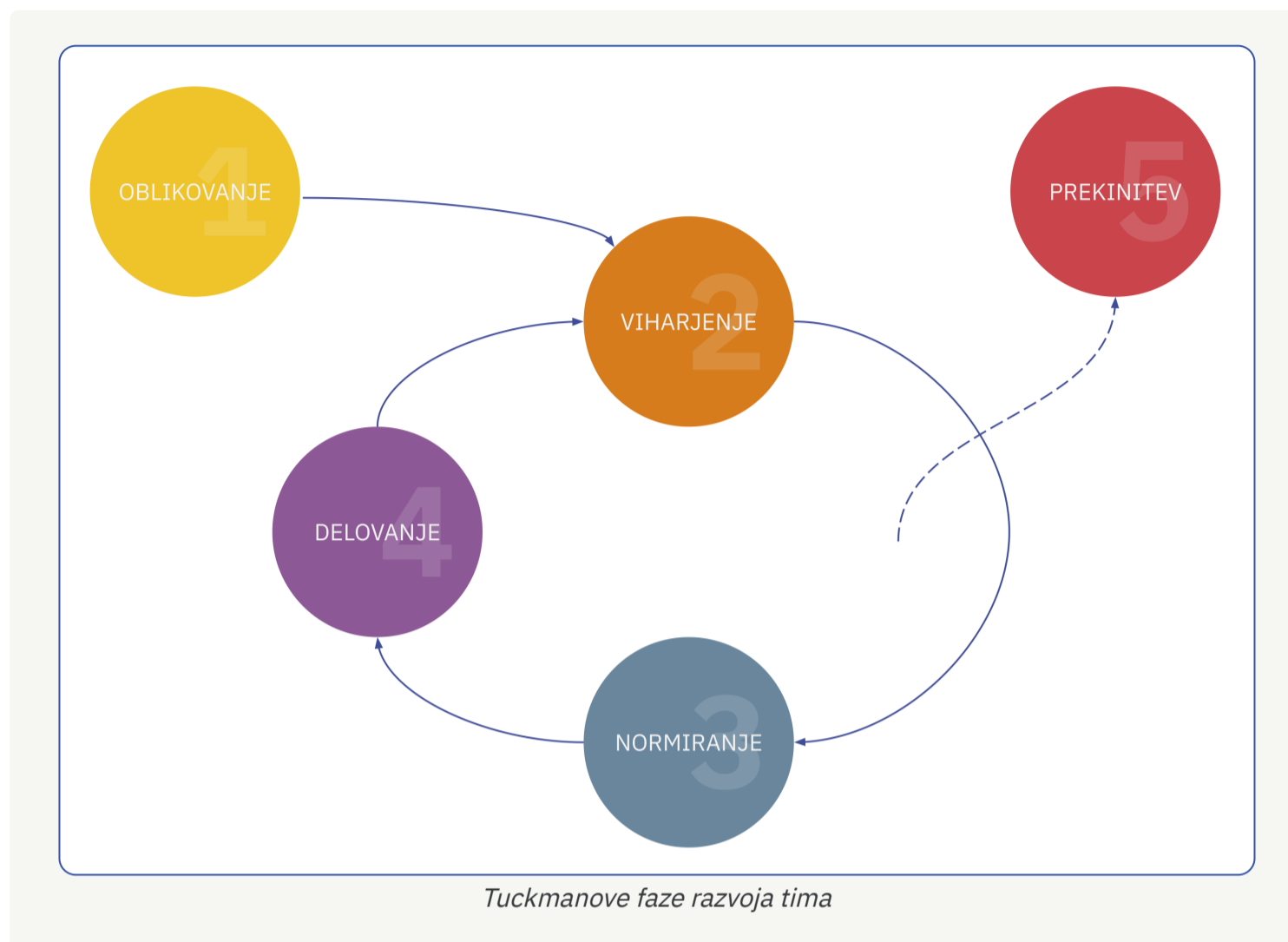
Fasilitator je najpomembnejši člen v sistemu oblikovanja, organiziranja, delovanja in vodenja skupin v lokalnem okolju. Gre za pristop »od spodaj navzgor«, kjer lokalni prebivalci v interesnih skupinah/timih prevzamejo nadzor pri odzivanju na pereče družbene izzive (socialno vključevanje, revščina, brezposelnost, staranje prebivalstva, zdravje, lokalna prehrana, trajnostna živila, lokalna proizvodnja in distribucija energije, podnebne spremembe ipd.), s katerimi se srečujejo.

Fasilitatorji pri svojem delu uporabljajo različne participativne metode, ki omogočajo visoko stopnjo vključenosti posameznika in skupine v vseh fazah razvojnega procesa, od prepoznavanja problema do udejanjanja razvitih rešitev. Še vedno so zelo pomembni dogodki v živo (delavnice, fokusne skupine, kampi itd.), vse več orodij in metod participacije pa nam omogoča tudi tehnologija (virtualni sestanki, platforme za sodelovanje idr.).

**Fasilitiranje –
vodenje, usmerjanje
in motiviranje članov
skupine/tima, da bi
ustrezno opravili
svoje naloge,
potrebne za
doseganje ciljev.**

Kako pa iz skupin nastajajo timi?

Da skupina posameznikov, ki jih druži skupna ideja oz. cilj, začne učinkovito in uspešno delovati, se običajno razvija skozi več faz.



Skupina – dva ali več posameznikov, ki so v stiku zaradi vsaj enega skupnega cilja. Člani so med sabo neodvisni.

Tim – skupina, za katero je značilno, da sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. Med posameznimi člani tima so medsebojne vezi, ki jih pri skupinah ni. To je razlika med skupino in timom.

Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim

1. Oblikovanje – Kaj je naloga? Kaj moramo narediti?

Na začetku reševanja problemov je veliko negotovosti, kako se lotiti zadeve. Posamezniki se poskušajo uveljavljati in „vsiljevati“ svoje ideje o tem, kako naj skupina dela. V tej fazi se člani skupine med seboj spoznavajo, izmenjajo nekaj osebnih informacij, lahko oblikujejo nova prijateljstva. Ta faza je priložnost, da vidimo, kako se posamezniki obnašajo kot člani skupine in kako se odzovejo na pritisk.

2. Zbiranje idej, viharjenje – sprašujemo se o vrednosti in izvedljivosti naloge ali rešitve problema.

Člani skupine se odprejo drug drugemu in soočijo z idejami drugih. Skupina se ukvarja s tem, katere probleme je zares potrebno rešiti. To lahko povzroča spore med člani skupine. Malo verjetno je, da skupina sprejme metodo dela brez diskusije ali argumentiranja. To je zelo pomembna stopnja v razvoju skupine in vodja mora biti pazljiv, da ne poskuša zgladiti konflikta. Nekaj napak, ki jih timi naredijo v tej zgodnji stopnji:

- predvidevanje, da vsi poznajo cilje in se z njimi strinjajo,
- skok naravnost v akcijo brez odločitve, kako se bodo naloge lotili,
- ignoriranje predlogov in idej bolj tihih članov skupine (ki pa so ljudje z najboljšimi idejami).

V tej fazi je ključna vloga fasilitatorja, da ostane direkten pri vodenju skupine glede sprejemanja odločitev in profesionalnega obnašanja. Poudarjena mora biti strpnost vsakega člana skupine in razlike med njimi. Brez strpnosti in potrpežljivosti bo skupini spodletelo. Ta faza lahko postane destruktivna in lahko zniža motivacijo, če stvari uidejo izpod nadzora.

3. Normiranje – prične se sodelovanje, pripravi se načrt in standardi dela, razvije se komunikacija.

Skupina se prične harmonizirati, prvič se sooči s skupinsko enotnostjo, pojavijo se norme/pravila in upor se manjša, razvije se medsebojna podpora. Sčasoma je dosežena neka stopnja konsenza. Največkrat je to dogovor o tem, kako bo skupina delala. Strinjanje glede vsebinskih odločitev lahko terja več časa, ker le to temelji na skupnih vrednotah. Lahko se celo zgodi, da v tej fazi še ugotovimo, da so bila v skupini ne izjavljena nestrinjanja. Včasih gredo timi na tej stopnji predaleč. Kot reakcijo na nestrinjanja in kaos na stopnji formiranja in viharjenja tukaj iščejo zavetje v postopkih in sistemih. Lahko se zgodi, da skupina ostane na tej stopnji.

Prehod od normiranja do izvajanja je pogosto označen z delno zamenjavo formalnega sistema z zaupanjem in neformalnimi odnosi.

4. Delovanje – konstruktivno delo, ves napor članov je usmerjen k izvajanju naloge.

Veliko časa in potrpljenja je potrebnega, da se skupina prebije skozi prve tri stopnje in začne nemoteno delovati.

Skupina se sama strukturira ali sprejme predlagano ugodno strukturo, na vloge gledamo kot na potrebne funkcije za izvedbo naloge. Razvije se fleksibilnost med vlogami. Člani skupine so v tej fazi

kompetentni, avtonomni in so brez nadzorstva zmožni obvladovati proces sprejemanja odločitev. Nestrinjanje je pričakovano in dovoljeno, dokler je izraženo skozi sredstva, ki so sprejemljiva skupini. Tudi skupine, ki so visoko delujoče, se bodo v nekaterih okoliščinah vrnile na predhodne faze.

5. **Prekinitev** – ta faza vključuje dokončanje naloge in razpustitev skupine oz. tima.

Kakšne so vloge članov v uspešnem timu?

Način delovanja skupine je odvisen predvsem od osebnosti članov, ki skupino sestavljajo. Sodobna teorija dr. Meredith Belbin govori o **devetih vlogah**, ki so pomembne za učinkovito in uspešno delovanje tima. Če želimo, da bo tim uspešno deloval, mora biti prisotnih vseh devet vlog.

Snovalec

Snovalci so potrebni pri tvorjenju novih predlogov in reševanju obsežnih problemov. Pogosto jih potrebujemo v začetnih fazah projekta ali ko je projekt v zastoju. Uveljavljajo se kot ustanovitelji podjetij ali kot ustvarjalci novih proizvodov. Če je v timu preveč snovalcev, to znižuje učinkovitost organizacije/podjetja, ker porabijo preveč časa za uveljavljanje svojih zamisli in medsebojna trenja.

Značilnosti

Snovalci so inovatorji in iznajditelji in so lahko izredno ustvarjalni. Spodbujajo pomembne spremembe z novimi idejami. Navadno najraje delajo sami zase, ločeno od drugih članov tima. Pri delu so pogosto domiselni in nekonvencionalni. So introvertirani in zelo dojemljivi za kritiko in hvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. So samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumejo z drugačnimi ljudmi.

Iskalec virov

Ti so dobri pri raziskovanju in poročanju o idejah, razvoju in virih, ki se nahajajo izven skupine. So najboljši za navezovanje zunanjih stikov in za morebitna pogajanja. Znajo razmišljati in vleči informacije iz drugih.

Značilnosti

Iskalci virov so družabni in zanesenjaški. Dobro komunicirajo tako v organizaciji kot izven nje. So rojeni pogajalci, spretni pri raziskovanju novih priložnosti in navezovanju stikov. Čeprav niso domiselni in originalni, hitro poberejo zamisli drugih in jih nadgrajujejo. Spretni so pri oblikovanju tistih stvari, ki so na voljo. Zaradi svoje družabnosti navadno naletijo na topel sprejem. Iskalci virov so sproščene osebnosti z veliko mero radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če jih ne spodbujajo drugi, njihova navdušenost hitro upade.

Koordinator

Koordinatorji dobro vodijo tim posameznikov z različnimi sposobnostmi in osebnostnimi značilnostmi. Bolje se obnesejo pri delu s kolegi na enakovrednem ali podobnem položaju kot pa pri usmerjanju podrejenih. Njihovo geslo bi lahko bilo »posvetovanje z zadržanostjo«. Verjamejo v mirno reševanje problemov. V nekaterih organizacijah se koordinatorji spopadajo s tvorci zaradi nasprotujočih si stilov vodenja.

Značilnosti

Značilna lastnost koordinatorjev je njihova sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. Ker so zreli, polni zaupanja in samozavestni, z lahkoto pooblaščajo druge. V medsebojnih odnosih hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v timu, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled.

Tvorec

Ti so večinoma dobri managerji, ker ustvarjajo akcijo in uživajo pod pritiski. Odlikujejo se pri vlivanju življenja v tim in so zelo koristni v skupinah, kjer politični zapleti upočasnjujejo dogajanje. Tvorci se znajo dvigniti nad take probleme in prevzeti vodstvo. Radi izvedejo potrebne spremembe in brez pomislekov izvajajo tudi neprijetne ukrepe. Kot nam pove že ime, skušajo skupinsko diskusijo ali dejavnosti spraviti v neki okvir. Verjetno so najučinkovitejši člani s tem, da zagotavljajo pozitivna dejanja.

Značilnosti

Tvorci so visoko motivirani ljudje, zelo žilavi, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto izpadejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnosti. Ko se pojavijo problemi, jih znajo zaobiti. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja ali neuspehe. So ozki in prepirljivi, zato jim manjka človeškega razumevanja. Tvorci obvladajo in celo ljubijo spore.

Opazovalec/ocenjevalec

Pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli se počutijo kot doma. Zelo dobro pretehtajo dobre in slabe strani dane možnosti. Nepoučenim se zde suhoparni, dolgočasni ali celo preveč kritični. Nekateri se čudijo, kako so postali managerji. Kljub temu so mnogi zelo uspešni na ključnih položajih. Na delovnih mestih je namreč uspeh odvisen od relativno majhnega števila ključnih odločitev. To je idealen položaj za opazovalca/ocenjevalca: tisti, ki se nikdar ne zmoti, na koncu dobi.

Značilnosti

Opazovalci/ocenjevalci so resni, preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušujejo. Odločajo se počasi in stvari raje prej temeljito premislijo. Navadno vse kritično pretehtajo. Znajo modro presojeti, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Dober opazovalec/ocenjevalec se redko zmoti.

Sodelavec

Sodelavci preprečujejo medsebojne spore v timu in tako omogočajo drugim, da lahko učinkovito sodelujejo. Ker ne marajo prepričev, si zelo prizadevajo, da jih obidejo. Ni neobičajno, da sodelavci zasedajo visoke managerske položaje, še zlasti, če so na linijskih managerskih pozicijah v glavnem tvorci. V takih primerih diplomatske sposobnosti sodelavca ter sposobnosti dojemanja postanejo pravi zaklad, še posebej v managerskem režimu, kjer se konflikti pogosto pojavljajo. Sodelavcev-managerjev nihče ne smatra za nevarne in so zato najbolj priljubljeni med podrejenimi. Sodelavci delujejo blažilno. Izboljša se timska zavest in ljudje ob njihovi navzočnosti boljše sodelujejo.

Značilnosti

Sodelavci so v timu v največjo podporo. So blagi, prisrčni in se zavzemajo za druge. Zelo hitro se prilagodijo raznim situacijam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski. Znajo prisluhniti in so v skupini na splošno priljubljeni. Dela opravljajo tankočutno, vendar so v kritičnih situacijah neodločni.

Izvajalec

Izvajalci so koristni zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost. Uspejo zato, ker so učinkoviti in imajo občutek za možno in ustrezno. Pravijo, da mnogi vodilni ljudje opravljajo tisto delo, ki jim je všeč, zanemarjajo pa neprijetne naloge. Za razliko izvajalec opravi vse, kar je potrebno. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih mest po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju nujno potrebnega dela.

Značilnosti

Izvajalci so dobro organizirani, radi imajo rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Na celi črti so neomajno zvesti svoji organizaciji, osebni interesi so jim drugotnega pomena. Vendar niso spontani in pogosto delujejo togo.

Dovrševalec

Neprecenljivi so tam, kjer naloge zahtevajo popolno koncentracijo in natančnost. V timu ustvarjajo občutek nujnosti in pravočasno izpolnjujejo roke. V managementu se odlikujejo z vztrajnostjo, visokimi zahtevami, skrbjo za natančnost in podrobnosti.

Značilnosti

Odlika dovrševalcev je velika vztrajnost do konca naloge in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne morejo dokončati. Motivira jih zaskrbljenost, čeprav na zunaj lahko izgledajo umirjeni. So tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude ali stimulacije. Ne marajo površnosti in so nepopustljivi do malomarnežev. Ker neradi prelagajo delo na druge, raje sami opravijo vse naloge.

Strokovnjak

V nekaterih timih so strokovnjaki nenadomestljivi, ker posredujejo dragocena znanja, na katerih temeljijo storitve ali izdelki. Kot managerji so cenjeni zato, ker vedo o stvari več kot ostali in se lahko odločajo na osnovi kompleksnih izkušenj.

Značilnosti

Strokovnjaki so predani ljudje, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje. Njihova preokupacija je ohranjanje strokovne ravni ter razvijanje ali obramba lastnega strokovnega področja. Medtem ko so zelo ponosni na svoje delo, se navadno ne zanimajo za delo drugih, niti ne za ljudi same. Strokovnjak postane izvedenec, tako da se zelo ozko specializira. Le redki pa so toliko usmerjeni k enemu cilju, predani in nadarjeni, da postanejo prvorazredni strokovnjaki.

Vloge posameznikov v timu niso vedno konstantne, v različnih interakcijah posamezniki sprejemajo različne vloge.

Kakšna pa je vloga fasilitatorja v razvoju skupine do učinkovitega in uspešnega tima?

- Združuje sposobnosti empatije in nastopa v vlogi organizatorja.
- Vzpostavi zaupanje in zavezništvo med ljudmi.
- Pozna razloge oz. motive za delovanje lokalnih timov.
- Ves čas vzdržuje enakovredni položaj vseh članov v timu.
- Pomaga vzpostavljati vezi in navezovati stike s tistimi, ki lahko članom tima nudijo strokovno podporo za reševanje težav.
- Spremlja in podpira delovanje tima, kar zahteva čas in osebno komunikacijo.

Kakšen je končni cilj delovanja lokalnih timov?

Inovacije in doseganje rezultatov, ki zagotavljajo pozitivne družbene učinke v lokalnih okoljih. Ljudje postanejo del rešitve.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:29

Od družbenega problema do idejne rešitve

2.2.1 Prepoznavanje problema in ugotavljanje potreb



»Dobro opredeljen problem je že na pol rešen problem.«
(Charles Kettering)

Za prepoznavanje in analiziranje potreb, problemov in priložnosti v lokalnem okolju, ki služijo kot odskočna deska za razvoj socialno podjetniških idej, lahko uporabimo različne metode. Pomembno je, da v proces vključimo deležnike kot ključne akterje pri realizaciji ideje.

Kako prepoznati potrebe, težave in priložnosti v lokalnem okolju?

Pomembno načelo pri razvoju socialnopodjetniških idej je, da izhajamo iz dejanskih potreb v lokalnem okolju in jih ne ustvarjamo, da bi izdelke množične produkcije lahko prodali. Torej, najprej potreba nato rešitev/produkt in ne obratno. Tako direktno odgovarjamo na potrebe in rešujemo probleme, smo bolj povezani s skupnostjo, jo pomagamo razvijati, krepimo solidarnost, prispevamo k dvigu zadovoljstva prebivalcev in kakovosti življenja ter ustvarjamo mnoge pozitivne družbene učinke.

Poglejmo nekaj pojmov, ki se pogosto skupaj naštetih uporabljajo v besedišču tega sektorja, vendar se pomembno razlikujejo, predvsem glede na konotacijo (pozitivno/negativno). In (žal) vseh potreb in težav ne moremo umestiti med izzive. V nadaljevanju bomo kot povzetek naštetih pojmov uporabljali kratico 3P – potrebe, problemi, priložnosti.

Potreba – kar obstaja, nastane zaradi odsotnosti tega oziroma kar kdo mora imeti, dobiti za življenje, delo. Potreba je "luknja" med obstoječo situacijo in situacijo, kakršna bi morala biti.

PRIMER

Potreba po dostopni in trajni oskrbi starejših na domu.

Težava – kar povzroča, da je komu življenje bolj težavno oziroma da se kako delo, kaka dejavnost težje opravlja.

Problem – kar je v zvezi z določenim dejstvom nejasno, neznano in je potrebno pojasniti ali rešiti oziroma kar je nezaželeno, težko rešljivo in je potrebno odpraviti, rešiti.

PRIMER

Slabe povezave med kraji z javnim prometom.

Socialno podjetniške ideje naj nastajajo iz dejanskih potreb.

3 P = potrebe, problemi, priložnosti

Viri – stvar, od katere, iz katere kaj prihaja, se dobiva oziroma kar omogoča, povzroča nastanek, nastajanje česa. Poznamo naravne vire, obnovljive in neobnovljive vire, finančne vire. Tudi znanje in veščine ljudi v skupini ali zaposlenih so nematerialni viri. Uporabi termina človeški viri se namensko izogibamo.

PRIMER

Reka Drava kot naravna danost za razvoj turizma, športnorekreacijskih aktivnosti, kot obnovljivi vir energije.

Priložnosti – kar je posledica okoliščine, okoliščin, ugodnih za uresničitev česa oziroma določen dogodek, dejstvo, ki omogoča uresničitev česa.

PRIMER

Podnebno segrevanje kot priložnost za spodbujanje razvoja in prehod na uporabo obnovljivih virov, spodbujanje nakupovanja lokalnih izdelkov, za zasaditev drugih poljščin in rastlin ipd.

Prepoznavanje 3P je prva postaja na poti do razvoja idejne rešitve, ki ji sledi še navzven najbolj vidna faza, faza implementacije v okolje oz. realizacije. Kako pomembna je prva faza opazovanja in poznavanja lokalnega okolja ter identifikacije problemov, ponazori naslednji izrek Gilberta Keith Chestertona: »Ne gre za to, da ne bi videli rešitve: gre za to, da ne vidijo problema.« Če nadaljujemo in zaključimo še z enim izrekom »dobro poznavanje problema je že pol poti do rešitve!«.

Kako se uspešno lotiti prepoznavanja potreb, problemov in priložnosti?

Kaj manjka v vašem kraju? Katere storitve pogrešate? Katerih produktov ne morete najti? Kakšne težave in potrebe imajo prebivalci? V kakšnem okolju si želijo živeti čez 5 let? Kaj je treba storiti, da bi mladi ostali in želeli živeti tukaj?

Odgovore na takšna in podobna vprašanja lahko pridobimo z uporabo različnih metod in orodij za prepoznavanje lokalnih družbenih problemov in identifikacijo lokalnih virov, potencialov in priložnosti. Nekatere so bolj primerne za sestavo seznama 3P, druge pa že bolj za analizo dotičnega **problema**. Prav tako se razlikujejo načini, kako pridobivamo podatke in informacije, saj lahko analiziramo že obstoječe vire (npr. statistične podatke, obstoječe študije, primere) ali pa te podatke pridobivamo samo neposredno od deležnikov (npr. fokusne skupine, intervjuji).

Predstavljamo nekaj orodij in metod, nekatere so podrobneje predstavljene v **prilogi**:

- ankete,
- intervjuji,
- fokusne skupine,
- posveti,
- SWOT analiza,
- analiza virov in potencialov,
- analiza strateških dokumentov,
- analiza statističnih podatkov, npr. demografske slike, navade prebivalcev,
- analiza programov volilnih kampanj,
- pregled predlogov za participatorni proračun,
- Postavite se v kožo ...,
- orodje Problemsko drevo,
- piramida potreb,
- sprehod v lokalnem okolju,
- ulična animacija,
- Kaj če ...?,
- Skrinjica želja,
- Na tem mestu bi ...

Izdelanemu seznamu 3P sledi vrednotenje in izbor na podlagi predhodno zastavljenih kriterijev (npr. glede na znanja v skupini, časovni in finančni okvir, glede na stopnjo nujnosti reševanja, na motivacijo sodelujočih ...). Izbrano potrebo, težavo ali priložnost nato v delovnih skupinah podrobneje obravnavamo. Podrobna analiza zajema tudi identifikacijo deležnikov, ki se je lotimo s pomočjo vprašanj:

- Kdo je v naslavljanje problema vključen in na koga ta vpliva?
- Kdo bi lahko pomagal pri procesu, kdo bi ga lahko oviral?
- Kdo vse nam lahko s svojimi znanji in izkušnjami pomembno pomaga pri oblikovanju rešitev?
- Kdo se reševanja že loteva?

“Ne gre za to, da ne bi videli rešitve: gre za to, da ne vidijo problema.”

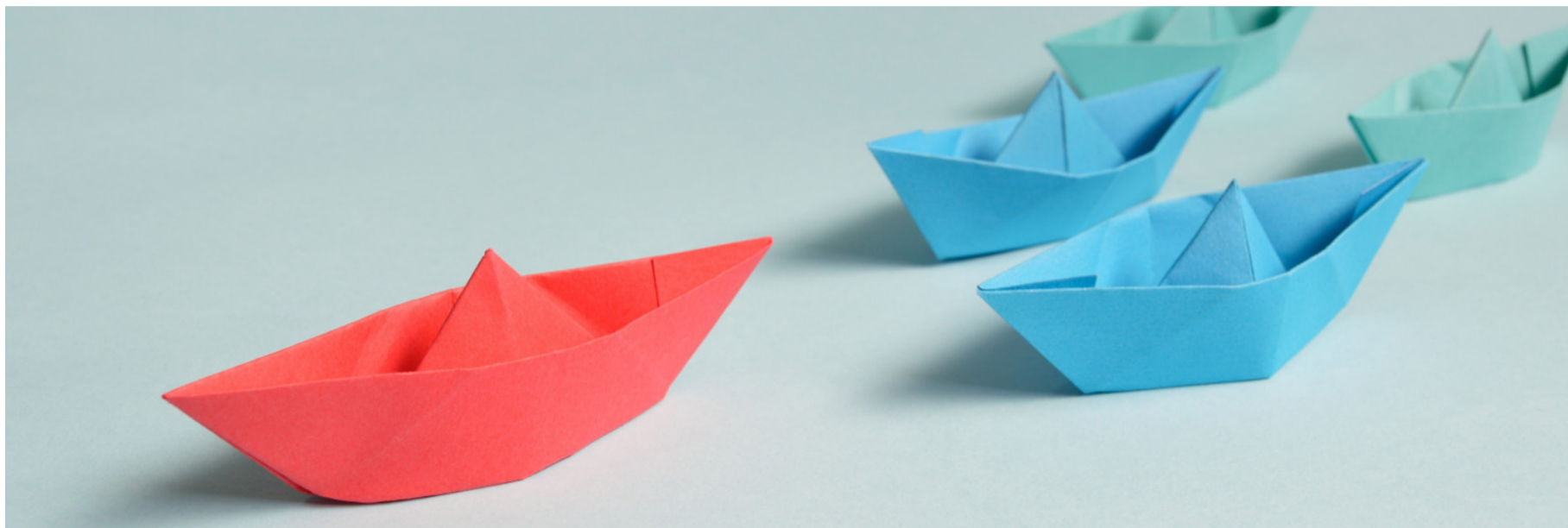
Gilbert Keith Chesterton

Deležniki so lahko posamezniki, neformalna skupina ali organizacija, lahko prihajajo iz javnega ali zasebnega ali t. i. tretjega sektorja (nevladni, neprofitni). Pri oblikovanju seznama deležnikov se lahko poslužimo splošnega sezama deležnikov, ki prepreči, da bi na koga pozabili: skupnost, javni zavodi, lokalni voditelji, lokalne samouprave, državne institucije, nevladne organizacije, podjetja, mediji, sponzorji in donatorji, drugi vplivni posamezniki ali skupine.

Rezultat prvega dejanja je seznam 3P, izbran dotičen problem, potreba ali priložnost, ki je podrobneje opisan in opredeljen skupaj z deležniki. Prav tako v tej fazi oblikujemo osnovno skupino, ki želi na izbranem problemu nadaljevati z iskanjem idejnih rešitev.

Zadnja sprememba: sobota, 28. marec 2020, 15:27

2.2.2 Razvoj družbeno inovativnih idej



*»Najboljša pot do dobre ideje je, da imamo veliko idej.«
(Linus Pauling)*

Velika norost je, kot je nekoč zapisal Albert Einstein, da se izzivov lotevamo zmeraj na iste načine in pričakujemo drugačne rezultate. Kreativna metoda I.D.E.A.S. predstavlja drugačen način soočanja z izzivi, ki vodi do inovativnejših in timskih rešitev. Kreativnost ni nekaj, kar se zgodi v vakuumu. To je namerna aktivnost, ki ob uporabi kreativnih orodij vodi time skozi labirinte izzivov na sistematičen, metodičen in usmerjen način. Če idejam v podjetju ali organizaciji zastavimo stabilno podporno strukturo, hkrati treniramo večino kreativnosti v timih in soustvarjamo inovativno podjetniško kulturo podjetja. Kajti kreativnost in inovativnost že nekaj časa po levi prehitevata produktivnost ter postajata nujni sestavini za preživetje na dolgi rok (Sloane, 2019).

Uau! Presenečenje in navdušenje. To je naš prvi notranji odziv, ko izvemo za zanimivo kreativno idejo, noro zamisel, izboljšavo ali inovacijo. Neredko se ideji pridruži še zgodba o njenem nastanku in bolj je nenavadna, bolj smo navdušeni. Tak primer je tudi zgodba o verjetno drugem najslavnejšem jabolku, ki je fiziku Isaacu Newtonu padla na glavo, medtem ko je počival v senci jablane. Vodila ga je do velikega odkritja – teorije o gravitaciji. Vendar ideje, čeprav se nam velikokrat tako dozdeva, ne padajo v našo glavo kot nebeške mane. Pomembneje je, kaj počnemo ure, tedne ali mesece prej, preden se nam posveti. Kreativnost torej ni nekaj, kar se zgodi, temveč nekaj, kar lahko ustvarimo. Najprej se pojavi kot misel, ki jo lahko kasneje materializiramo sami ali – še bolje in hitreje – v timu. Namerno. Načrtno, če hočete. Na jablano prislonimo lestev, po kateri se vzpnemo, da lahko dosežemo sadeže in v timu naberemo za celo košaro jabolok.

Ustvarjalnost je lahko namerna in sistematična, deluje pravzaprav tudi na našo zahtevo. Če si res želimo, da se znotraj podjetniških timov razvija in razcveti, ji je treba dati strukturo ter se z njo sistematično in kontinuirano ukvarjati. V procesu ustvarjanja pravzaprav ni nič kaj posebej mističnega. Ampak je mistično na drugi strani velikokrat namerni sprožilec najbolj originalnih idej.

5-stopenjska metoda I.D.E.A.S. za kreativno soočanje z izzivi

Kreativna metoda je voden proces vzpenjanja po lestvi, ki nam omogoča, da se timsko domislamo idej, zamisli, rešitev in se bolj kreativno in učinkovito soočamo z svojimi izzivi. Kreativna metoda ni le orodje za doseg idej, temveč ima še dve zanimivosti – vključuje še »trenerja«, ki krepi naš talent oziroma sposobnost kreiranja, ter »kretničarja«, ki učinkovito usmerja timsko energijo.

**Kreativnost ni nekaj,
kar se zgodi, temveč
nekaj, kar lahko
ustvarimo.**

**Ustvarjalnost je lahko
namerna in
sistematična.**

Predstavljam vam **kreativno metodo I.D.E.A.S.**, s katero spodbujam time v različnih podjetjih in organizacijah, da se z izzivi soočajo na bolj učinkovit in kreativen način. Avtor metode je Dimis Michaelides (2007), strokovnjak za kreativnost, inovacije in preobrazbo podjetij s Cipra. I.D.E.A.S. metoda je nepogrešljiv in ključni dejavnik, čeprav nikakor ne edini, če želimo razvijati in delati v inovativnih organizacijah. Po modelu [12 dejavnikov inoviranja](#), katerega avtor je prav tako Michaelides (2007), k temu sodijo še talent, energija, posameznik, tim, cilj, sistem, ideje, svoboda, zavzetost, tveganje in humor.

Kreativno metodo vodimo enako kot katerikoli proces, sestavljen iz serije zaporednih korakov. V pomoč so nam, da se izzivov lotevamo bolj drzno, z novo svežino, neklasično, manj obremenjeno z vsesplošnimi prepričanji in obstoječim znanjem. Ta proces predstavlja škatlo, ki nam pomaga, da iz nje lažje zlezemo in razširimo pogled na vse strani. Metoda I.D.E.A.S. je pot, ki nas vodi od raziskovanja in oblikovanja izzivov, preko množice drugačnih idej do tiste najboljše, zmagovalne, morda prebojne. Kaj vse za to potrebujemo?

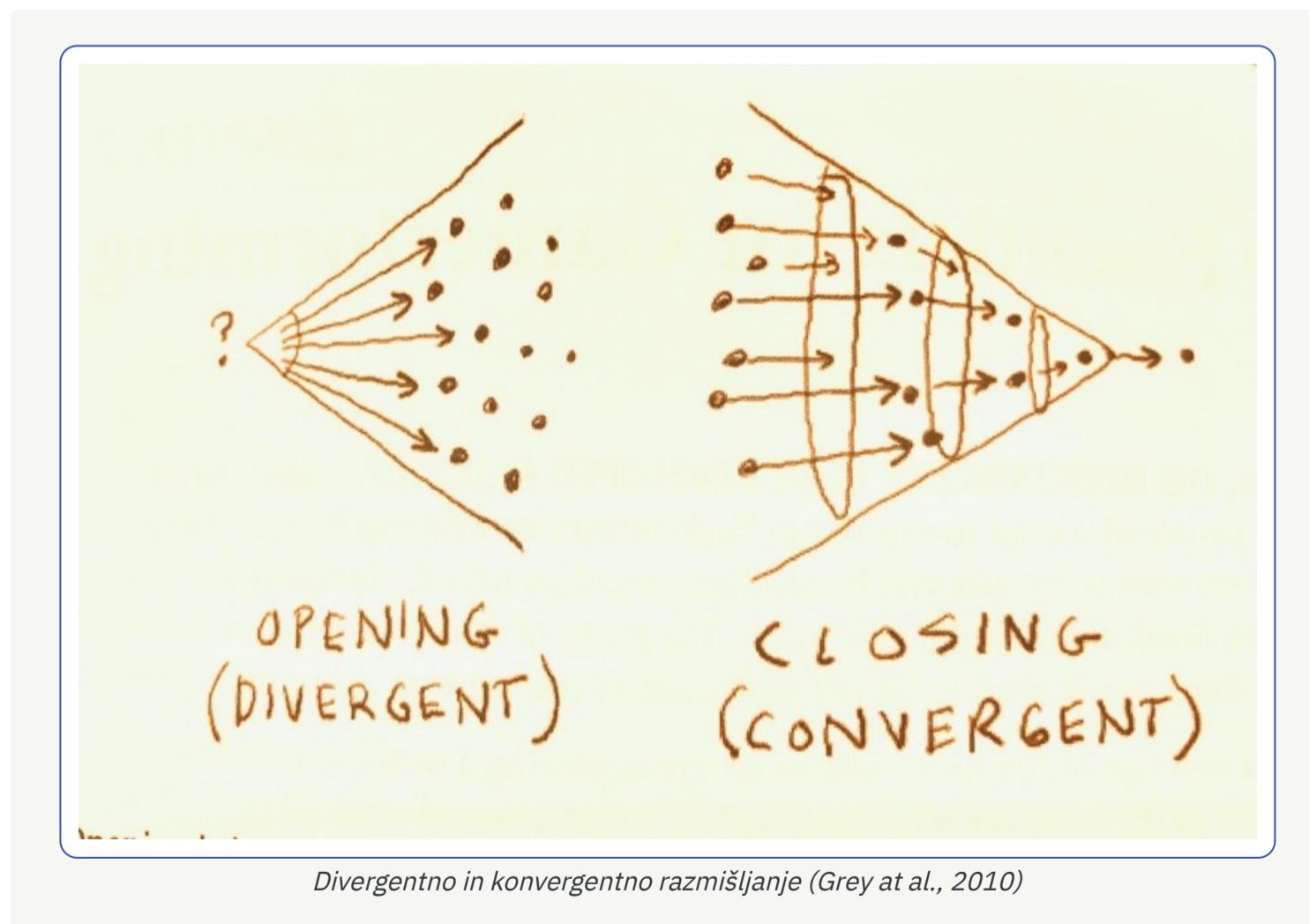
Noro dobra ideja, ampak ...

Tako se mnogokrat odzovemo na ideje svojih sodelavcev, partnerjev ali prijateljev. Takoj, ko slišimo za idejo, že se jo lotimo ocenjevati. Zato je v kreativnosti temeljnega pomena, da znamo ločiti dva načina razmišljanja. Divergentno in konvergentno razmišljanje sta ključni sestavini vsake kreativne metode in se sistematično izmenjujeta. Za dobro kreativno delo se ju moramo ponovno naučiti časovno ločiti in vsebinsko razločevati. V praksi to pomeni, da se znamo ugrizniti v jezik in potrpežljivo počakamo na fazo vrednotenja, ko nastopi čas za timsko ocenjevanje.

Divergentno razmišljanje je po J. P. Guilfordu (1956) razvijanje številnih idej, zamisli in iskanje oddaljenih povezav. Rešitve so nepričakovane in nenavadne ter zahtevajo drugačno videnje problema in nove sinteze znanja, ki presega predhodno znanje. Divergentnost je nizanje, generiranje in porajanje idej, predlogov, izbir, možnosti in zamisli, ki bi jih lahko izvedli. Michaelides (2007) navaja, da divergentnost od tima zahteva, da opušča sodbe, ocenjevanje in vrednotenje, ustvarja več sto zamisli, idej, rešitev, gradi ideje na obstoječih idejah in seže izven razumske škatle.

Konvergentno razmišljanje je po J. P. Guilfordu (1956) osredotočeno na samo eno zamisel, daje predvidljive in tipične rešitve, ki temeljijo na predznanju in logičnem mišljenju. Konvergentnost se ukvarja z osredotočenostjo in izbiranjem. Konvergentnost od tima zahteva, tako razlaga Michaelides (2007), da vse ustvarjene izbire presejemo skozi razvrščanje idej v skupine, vrednotenje, določanje kriterijev in izbiranje.

Divergentno in konvergentno razmišljanje sta ključni sestavini vsake kreativne metode in se sistematično izmenjujeta.



Divergentno in konvergentno razmišljanje (Grey et al., 2010)

Ti dve obliki razmišljanja se pojavljata na vseh stopnjah procesa na način, da najprej ustvarimo več možnosti in nato med ustvarjenimi možnostmi izbiramo. In to ves čas izmenjaje ponavljamo.

Poznavanje teh dveh pojmov je ključno, saj sistematična izmenjava predstavlja glavno značilnost vseh kreativnih metod, tudi 5-stopenjske I.D.E.A.S. metode, ki jo podrobneje predstavlja spodnja slika. Kreativna metoda I.D.E.A.S. predstavlja akronim iz angleških besed, ki oblikujejo 5 stopenj, ki jih moramo prehoditi, da se timsko premikamo od izziva do rešitve na najbolj učinkovit in kreativen način.



I **INVESTIGATE / RAZISKUJTE:** pridobite relevantne informacije, delite bistvene podatke in občutja, razvijajte razumevanja samega izziva.

D **EFINE / OPREDELITE:** razdelite izziv v manjše, bolj obvladljive enote in ga ponovno jasno opredelite

E **NVISION / ZAMISLITE SE:** predstavljajte si koliko se le da možnih načinov za soočanje z izzivom

A **PPRAISE / VREDNOTITE:** ocenite ideje, razvrstite jih in izberite najboljše.

S **TART! / ZAČNITE!** Prodajte idejo vsem, ki se jih tiče, pridobite njihovo podporo in skupaj pripravite akcijski načrt.

D
I
V
E
R
G
E
N
C
A

K
O
N
V
E
R
G
E
N
C
A

I.D.E.A.S. metoda za kreativno soočanje z izzivi (Michaelides, 2007)

Osnovno pravilo kreativne metode je, da je kritična razprava (konvergentno razmišljanje) o idejah šele po tem, ko so vsi ljudje izrazili vse ideje z divergentnim razmišljanjem.

Zato je sveti gral kreativnega timskega delovanja predstavljen v 4 pravilih divergence po Michaelidesu (2007), ki so v pomoč, da timi ustvarijo več sto izbir, možnosti, idej in zamisli. Ta pravila si je pri tiskem delu smiselno kar izobesiti na vidno mesto, da nas vrnejo na prava pota, ko skrenemo, saj se nam to na začetku pogosteje dogaja.

1. Opustite sodbe.
2. Ustvarite količino.
3. Sezite onstran razuma.
4. Gradite na idejah drugih.

Štiri pravila divergence (Michaelides, 2007)

5 FAZ I.D.E.A.S METODE	Kaj počnemo?		Kako to počnemo?	Rezultati faze	Uporabljena tehnika
	I NVESTIGATE/ RAZISKUJTE: pridobite relevantne informacije, delite bistvene podatke in občutja, razvijajte razumevanja samega izziva.	D	Začnete s splošno oblikovanim izzivom (npr. Slab zrak v mestih). Med to fazo najprej v timu zapišete čim več dejstev, ki se nanašajo na osnovni izziv. Zapišete in v timu delite čim več občutij v zvezi z izzivom.	Vsak član ustvari vsaj 7 dejstev in vsaj 5 občutij , ki se ob izzivu pojavljajo.	Divergentni miselni vzorec (Več o tehniki v Prilogi, stran 1)
		K	V timu podelite tako dejstva kot občutke. Iz prvega timsko izberete najbolj ključna dejstva in občutja, ki vam bodo pomagala oblikovati mini vizijo, ki jo zapišete v trdilnem stavku (npr. Do 2035 bodo Mariborčani dihali najbolj čist zrak v Sloveniji).	10 ključnih dejstev Mini vizija – Kaj želite doseči v prihodnosti.	Konvergentni miselni vzorec (Več o tehniki v Prilogi, stran 2)
	D EFINE/ OPREDELITE: razdelite izziv v manjše, bolj obvladljive enote in ga ponovno jasno opredelite.	D	Iz dejstev in mini vizije oblikujete izziv v obliki vprašanja. Ta izziv razbijete v mnogo izzivov iz različnih možnih perspektiv in kotov.	Ustvarite vrsto različnih formulacij izziva v obliki vprašanj .	Lestvica abstraktnosti (Več o tehniki v Prilogi, stran 1)
		K	V timu podelite vse ustvarjene različice izzivov in s tehniko konsenza ali glasovanja izberite najboljši izziv.	Izziv v obliki vprašanja z odprtim fokusom , ki je osnova za naslednjo fazo iskanja idej.	Lestvica abstraktnosti (Več o tehniki v Prilogi, stran 2)
	E NVISION/ ZAMISLITE SI: predstavljajte si, kolikor se le da, možnih načinov za soočanje z izzivom.	D	Začnete z izbranim, definiranim izzivom. V fazi ideacije iščete več načinov, zamisli, idej in rešitev, kako se soočite z izzivom. V tej fazi zberete čim večje število idej.	Tim zbere več sto idej .	Možgansko viharjenje (Brainstorming), Slikovne asociacije, S.C.A.M.P.E.R. Analogije (Več o tehnikah v Prilogah 16 , 17 , 18 in 19)
		K	Med množico zamisli, idej, predlogov, rešitev in idej timsko izberete 4 najboljše.	Tim med množico izbira najboljše ideje.	Timsko izbiranje idej 16 >> 8 >> 4
	A PPRAISE/ VREDNOTITE: ocenite ideje, razvrstite jih in izberite najboljše.	D	Začnete z izborom najboljših idej (npr. 4). Na tem koraku vrednotite in presoimate ideje po 4 vidikih (prednosti, potenciali, pomisleki, preseganje).	Izbor 4 najboljših idej .	Metoda 4P Več o metodi v Prilogi
		K	Vse ovrednotene ideje bo sedaj veliko lažje ocenjevati po splošnih kriterijih (v – vrednost, ki jo prinaša O – originalnost ideje, I – izvedljivost, hitrost izvedbe).	Zmagovalna ideja	Ocenjevanje po kriterijih V-O-I Več o tehniki v Prilogi .
	S TART!/ZAČNITE! »prodajte« idejo vsem, ki se jih tiče, pridobite njihovo podporo in skupaj pripravite akcijski načrt.	D	Zadnja stopnja se začne z rešitvijo, ki jo boste udeležili. Na tej stopnji razmišljate, koga vse je potrebno vključiti in na kakšen način prepričati. Za izbrano idejo naredite še Najboljši in najslabši scenarij, da bi se izognili še zadnjim pastem ideje. V zadnji stopnji metode vse zbrano vključite v akcijski načrt, projektno tabelo, s katero se lahko začne izvajati v praksi.	Zberete ideje, koga in na kakšne možne načine jih boste prepričali. Akcijski načrt – kaj, kdo, do kdaj	Tehnika Najboljši in najslabši scenarij Več v Prilogi, na strani 1–2 Projektna tabela

Vse stopnje procesa podpirajo tehnike, s katerimi spodbujamo nastajanje novih idej tako, da se tvorijo neobičajne asociacije in povezave ali preprosto prepustimo vajeti bujni domišljiji, da se razbohoti in razcveti. Medtem ko nas kreativna metoda I.D.E.A.S. vodi v procesu od raziskovanja in oblikovanja izziva do izbrane

rešitve, nas različne kreativne tehnike na različnih stopnjah metode vodijo do ustvarjanja množice izbir. Kasneje pridejo na vrsto orodja, ki nam pomagajo pri konvergentnem izbiranju, ocenjevanju vrednosti, originalnosti in izvedljivosti. Pri razvijanju družbeno inovativnih idej so nam lahko ob ocenjevanju vrednosti, originalnosti in izvedljivosti v pomoč tudi naslednji kriteriji:

- kakšne družbene učinke prinaša ideja,
- ali soustvarja nove povezave med ljudmi in
- v kolikšni meri opolnomoči posameznike ali ranljive skupine.

Po modelu lahko delamo poljubno dolgo, od 30 minut do 30 mesecev, se sistematično premikamo od stopnje do stopnje in se tudi vračamo nazaj po stopnjah. Koliko časa boste namenili svojemu izzivu, je odvisno od tega, kako velik je vaš izziv, koliko imate na razpolago časa, energije in volje, da se jih lotite na drugačen način. Če si želimo drugačnih rešitev, potem je velika norost – kot je nekoč zapisal Albert Einstein – da se izzivov zmeraj lotevamo na iste načine. Kreativna metoda je drugačen način soočanja z izzivi, ki vodi do drugačnih rešitev. Raziskave so pokazale, da uporaba postopka izboljša rezultate med 10 in 50 % in vodi do rešitev, ki so izvirnejše, bolj učinkovite in nastajajo s timskim sodelovanjem.

Kreativni pišejo in se ob delu ne pozabijo še zabavati.

Pri vodenju tima skozi proces kreativne metode je izjemnega pomena moderiranje, ki prispeva k izboljšanju inovativnega timskega potenciala. Pogoj za uspešnost je zelo preprost. Ideje vestno zapisujemo! Tako nam ne plavajo po breztežnostnem prostoru in nato zdrsnejo v pozabo. Zapisujemo jih na lepljive lističe (1 ideja na 1 lepljivi listič), te pa nato nalepimo na skupni, timski plakat. Ključnega pomena za tim je, da ima pri skupinskem delu moderatorja oziroma skrbnika procesa. Vlogo vodenja lahko ima eden ali jo izmenjujete med člani tima. Tudi dobro odmerjen čas je pomemben. Časa mora biti ravno dovolj, a ne preveč, da mobilizira energijo za nizanje idej in predlogov. Določite lahko tudi varuha časa, ki skrbi, da je vaša kreativnost kar se da časovno učinkovita. A ne pozabite! Kreativni ljudje pišejo, a se hkrati ob delu ne pozabijo zabavati. Enako dobro kot za sistematično vodenje, poskrbite tudi za sproščeno in varno vzdušje, odprti dialog ter medsebojno spoštovanje. Dosežite konsenz o načinu sodelovanja, ki bo vam pisan na kožo. Idejam na široko odprite vrata ter jim tudi kdaj zaploskajte. Potrebujete jih veliko, da bi lahko med njimi izbirali. Podobno kot greste raje v trgovino s čevlji z veliko ponudbo, saj boste tam lažje našli čevlje, ki bodo po meri vašega stopala.

Za tim je ključnega pomena, da ima pri skupinskem delu moderatorja oziroma skrbnika procesa.

Poskrbite za sproščeno in varno vzdušje, odprt dialog in medsebojno spoštovanje.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:41

2.2.3 Od ideje k rešitvi: Ali res koga briga?



*»Ena stvar je močnejša od vseh vojska na svetu
– to je ideja, za katero je prišel trenutek uresničitve.«*

(Isaac Newton)

Model Kanvas je priljubljeno orodje za sistematičen razvoj in predstavitev poslovne ideje in je uporaben tudi za subjekte socialne ekonomije. Oblikovani poslovni model služi za preskušanje, nadaljnje podrobno načrtovanje in predstavljanje poslovne ideje potencialnim investitorjem oz. deležnikom.



Od ideje do poslovnega modela

IDEJA: Ustvarjalni potencial

Idej je vsepovsod ogromno in za pomanjkanje le-teh nam ni treba skrbeti. Tako rekoč jih vlečemo iz vesolja in jih na novo ali po svoje kombiniramo. Ključno pri idejah je njihovo udejanjanje. Pri tem mi vedno pride na misel Seth Godin in njegova opredelitev v knjigi Tribes, da je ideja organizacijski princip. Isto idejo bosta dve različni osebi različno udejanjili.

Izjemno učinkovita metoda za generiranje idej, ki se je poslužujem pri vodenju različnih ustvarjalnih procesov, je Šest klobukov razmišljanja (Edvard de Bono), ki je zame abeceda usmerjanja skupnega ustvarjalnega potenciala. Z njo si razmigamo ustvarjalno razmišljanje in iščemo nove ideje ali boljše rešitve za obstoječe izzive. Pri metodi je pomembno, kako si zastavimo gledišče, s katerega razmišljamo. Opredelimo ga kot naše fokusno vprašanje. In zastavljanje dobrih vprašanj je zame ključno pri udejanjanju idej. »Odgovorov je lahko milijon različnih, bistveno je pravo vprašanje,« mi odmeva stavek 18-letne udeleženke projekta predelave mestnega avtobusa v mobilni mladinski center, ki smo ga v letu 2019 izvedli z Javnim zavodom Mladi zmaji, v partnerstvu z Ljubljanskim potniškim prometom in Mestno občino Ljubljana. Projekt je vrhunski primer participatornega udejanjanja idej. Dobra vprašanja, torej! O čemer nas je znanstveno podučila tudi Danah Zohar, kvantna fizičarka in filozofinja, ki pravi, da naj vadimo zastavljanje dobrih vprašanj.

Ko z metodo Šest klobukov razmišljanja nanizamo celo vrsto bolj ali manj fantastičnih idej, se nato odločimo za udejanjenje ene ali več njih.

Zame nato sledi bistveno vprašanje: ZA KOGA REŠUJEMO TA PROBLEM? Za koga, komu ustvarjamo vrednost? Stopiti v čevlje drugega je umetnost in veščina, ki jo je prav tako potrebno vaditi, če želimo udejanjati ideje, ki resnično koga brigajo. Komu je namenjena naša ideja? Kdo je njen potencialni uporabnik? In kdo idealni uporabnik?

Odgovor, ki v zanosu reševanja sveta med podjetniki z družbenim učinkom vse prevečkrat odmeva, je: VSI. Pa je to res? Mar moja ideja resnično briga vse? Mar se Marjan in Olga iz sosednje ulice zavedata znatnega pomena mojih biorazgradljivih krožnikov ali avtomehanične delavnice s statusom socialnega podjetja ali mojih veganskih kosmičev in moje superjunaške naravne kreme ali moje cirkuške predstave s pripomočki iz recikliranih materialov ali ohranjanja biodiverzitete Škocjanskega zatoka? Jima je resnično mar? Ali to potrebujeta? Jima moja ideja kaj pomaga, reši njune težave, izzive, prihrani čas, denar, živce?

Skratka, zame razmišljanje, da moja ideja zanima ali briga VSE – odpade! Morda si želimo, da naša ideja zanima vse ali pa se nam zdi moralno potrebno, da bi naša ideja zanimala vse, a ljudje delujemo v skladu z različnimi vrednotami, si zastavljamo različne prioritete in imamo različne potrebe. Nenazadnje, tudi če hipotetično moja ideja resnično zanima vse, se znajdem v zagati, ko bom oblikovala svoj poslovni model, načrtovala svojo komunikacijsko strategijo in snovala prodajni načrt – kako naj nagovorim VSE? Verjamem v supermoči vsakega posameznika, a ta naloga je ob nalivanju čistega vina samemu sebi pač nemogoča.

UPORABNIK: Kdo?

Če se torej strinjamo, da pri udejanjanju idej ne razmišljamo o vseh ljudeh tega sveta in bitjih drugih galaksij, ampak smo malo bolj skromni in si zamislimo, da iščemo ideje za rešitve za recimo družine, ki živijo v manjših stanovanjih in pričakujejo goste, ki so njihovi daljni sorodniki iz Argentine. Ne želijo jih seveda poslati v hotel, želijo jih namestiti v svojem domu in jim postreči ter jih očarati z vso svojo dobrosrčno gostoljubnostjo. Ali pa iščemo rešitve za študenta, ki želi v svoji študentski sobi gostiti Erasmus prijatelja iz Finske. Kje bodo gostje spali? Aha, to je problem, ki ga rešujemo – pomanjkanje prostora za spanje v majhnem stanovanju ali sobi.

Za koga torej rešujemo problem? Za koga ustvarjamo vrednost? Pomagajmo si z metodo oblikovanja PERSONE, s katero si poskušamo v domišljiji čim bolj natančno zamisliti osebo, ki je naš potencialni uporabnik. Nekaj takega, kot bi opisovali filmski lik. Tudi scenaristi tako snujejo like, da ti v filmu ali gledališču pred našimi očmi oživijo in morda tudi živijo še dolgo potem. Kdo je vaš najljubši filmski junak? Vzemite list papirja in ga za vajo opišite.

PRIMER

Za vadbo metode PERSONA vzemimo za primer našega študenta, ki pričakuje obisk prijatelja iz Finske.

Odgovorov je lahko milijon različnih, bistveno je pravo vprašanje. Torej vadimo zastavljanje dobrih vprašanj!

Za koga rešujemo ta problem?

»Za vse« je napačen odgovor.

Z metodo oblikovanja PERSONE si pomagamo ustvariti potencialnega uporabnika, za katerega rešujemo problem.

Vprašanja za pomoč:	Za koga torej rešujemo problem pomanjkanja prostora za spanje?
<p>Kako je študentu ime, kako se piše? Koliko je star? V kaj je oblečen? Kaj študira? Kaj je prva stvar, ki jo naredi zjutraj, ko vstane? Je v zvezi ali samski? Kako izgleda njegov običajen dan? Za kaj se zavzema? Kaj bi rad v življenju dosegel? Kakšno glasbo posluša? Kako preživlja svoj prosti čas? Kaj mu v življenju manjka? Kaj je njegova največja želja? Kako vidi svojo prihodnost?</p>	<p>Za Blaža Hribška, ki v Mariboru študira ekonomijo, kmalu praznuje 22. rojstni dan, na katerega prihaja njegov prijatelj Ari iz Kokkole na Finskem, s katerim sta se spoznala na mladinski izmenjavi lansko poletje v Italiji. Blaž je velik navdušenec nad karaokami in to strast si z Arijem delita. Običajno vstane ob 7:30, poje kosmiče z mlekom in se odpravi na faks. Po poti v bližnjem lokalu vzame kavo v lončku za s sabo ter mimogrede počohlja mešančka Rikija, ki so ga lastniki posvojili iz zavetišča, v katerem Blaž prostovoljsko dela enkrat na mesec. Blaž živi v stanovanju, ki si ga deli s še tremi študenti. Da bo lahko dostojno gostil prijatelja Arija, potrebuje dodatno ležišče ...</p>

Blaž Hribšek je tako postal živa oseba, ki nam predstavlja skupino njemu podobnih potencialnih uporabnikov, v npr. komunikacijskem smislu jih lahko imenujemo tudi ciljne skupine. Person za našo idejo je lahko več. Odvisno, kako segmentiramo svoje potencialne uporabnike.

Zakaj je oblikovanje person pomembno? Zato ker ima naša ideja v resničnem svetu resničnega uporabnika, ki nekje živi, ima svoje želje, probleme, lastnosti, obveznosti, navade, prepričanja, najljubšo pijačo, nedeljski izlet, znamko avtomobila, glasbeno skupino, astrološke preference, ne mara kravata, čipk na spodnjem perilu, ne uživa živalskih produktov, posodo pomiva ročno, ima kožne izpuščaje, je obseden s športom, zaljubljen v svojo mamo, kupuje stanovanje, se dolgočasi vsak dan na vlaku, nima parkirnega prostora pred blokom, kupuje ozimnico itd. Naši uporabniki so resnični ljudje, iz resničnih življenj in tudi naša ideja mora biti zanje resnična rešitev, da je smotrna in uporabna.

In kaj je naša rešitev za Blaža? Napihljiva postelja!

Če povzamemo:

- Kaj je problem, ki ga rešujemo? > Pomanjkanje prostora za dodatno ležišče za goste v majhnih stanovanjih ali sobah.
- Za koga rešujemo ta problem? > Za študente, ki si delijo stanovanje in pričakujejo obisk prijatelja iz tujine.
- Kaj je rešitev problema? > Napihljiva postelja.

Namig: Narišite svojo persono, izdelajte plakat z njeno predstavitvijo. Vizualizacija nam pomaga konkretizirati videnje ideje in je znaten korak naprej v udejanjanju ideje, ki nas vodi iz abstrakcije v konkretizacijo.

POSLOVNI MODEL: Velika slika

Kanvas poslovnega modela je orodje, ki ga je Alexander Osterwalder, skupaj s 470 soustvarjalci, objavil v knjigi Business Model Generation leta 2010. Naj gre za razvoj ideje v produkt, podjetje, pobudo ali projekt, kanvas poslovnega modela je nadvse uporabna metoda, ki nam poda veliko sliko, kaj vse je potrebno, da neka ideja 'postane meso', kot radi rečemo; ali pa zelenjava. Kanvas poslovnega modela nudi strukturo, orientacijo, zaodrje, esencialne gradnike udejanjanja naše ideje.

Obstaja mnogo različic kanvasov, ki nadgrajujejo osnovno idejo. Toplo priporočam, da se najprej naučimo osnovnega modela, ga ponotranjimo, da se nam nezavedno pretaka po žilah in ga nato s tem znanjem prosto uporabljamo glede na kontekst ideje. Kanvas poslovnega modela lahko nadgrajujemo v različico za kanvas poslovnega modela z družbenim učinkom, kanvas za osebni profesionalni razvoj, kanvas za vzpostavitev zadruga itd. Idej uporabe je resnično mnogo, in ko obvladamo osnovno obrt, verjamem, da lahko inoviramo z njegovo uporabo. Na spletu najdete vizualno različico, ki vam bo v veliko pomoč za boljše razumevanje.

Kanvas poslovnega modela nudi strukturo, orientacijo, zaodrje, esencialne gradnike udejanjanja naše ideje.

Gradniki kanvasa poslovnih modelov:

1. Ciljni segmenti = Za koga ustvarjamo vrednost?
2. Ponudba vrednosti = Kaj je problem, ki ga rešujemo in kaj je rešitev tega problema?
3. Distribucijske poti = Kako dosegamo ciljne segmente?
4. Odnosi s kupci = Kakšen tip odnosa bomo vzpostavili in vzdrževali?
5. Ključni partnerji = Kdo so naši ključni partnerji, izvajalci?
6. Ključne aktivnosti = Kaj vse moramo postoriti, da dostavimo svojo ponudbo vrednosti ciljnim segmentom?
7. Ključni viri = Kaj so ključni viri, ki jih zahtevajo naše distribucijske poti, odnosi s kupci, viri prihodkov?
8. Viri prihodkov = Kaj so naši ciljni segmenti pripravljeni plačati?
9. Struktura stroškov = Kateri so ključni stroški, lastni našemu modelu?

Prenesite si orodje za uporabo kanvasa [na tej povezavi](#).

V primeru idej z družbenim učinkom v kanvas poslovnih modelov vključimo tudi:

A) Vidik razmerij v gradniku Ciljni segmenti: razmerje Plačnik – Koristnik. Kdo plača, kdo uporablja našo idejo?

B) Družbeni učinek = Kaj je družbeni izziv? Kako velik je ta izziv? Kakšne spremembe prinaša naša ideja? Kaj je sprememba, ki jo želimo v družbi doseči? Kako bomo merili svoje pozitivne učinke? Kaj bo bolje, ko bo naša ideja udejanjena? Česa ne bi bilo, če ne bi bilo naše ideje?

Kakšni pa so osnovni tipi poslovnih modelov subjektov socialne ekonomije?

Poleg zasebne gospodarske pobude, v okviru katere je organizirana večina sodobne gospodarske dejavnosti, velja omeniti tudi del gospodarske in družbene dejavnosti, ki je v domeni države in lokalnih skupnosti (občin), saj so te po ustavi in zakonu dolžne zagotavljati določene produkte (storitve in proizvode) za prebivalce ter hkrati zagotavljati pogoje za primeren gospodarski in družbeno-kulturni razvoj. Te produkte in pogoje je mogoče zagotavljati pod organiziranostjo v katerem od treh sektorjev (ali kombinacije treh sektorjev): javni sektor; zasebni sektor; tretji sektor oz. sektor socialne ekonomije. Trije sektorji (samostojno ali v kombinaciji), ki nastopajo kot trije možni razvijalci, upravljalci in ponudniki produktov (storitev in/ali proizvodov) tudi vplivajo na položaj uporabnikov produktov glede vprašanja, kdo je plačnik le-teh. Iz tega izhajajo tudi različni tipi poslovnih modelov za razvoj in trženje teh produktov ter podlaga za iskanje finančnih virov za razvoj novih produktov: netržni model, hibridni model, tržni model.

Trije osnovni tipi
poslovnih modelov:
tržni, netržni,
hibridni.

Tipi poslovnih modelov – glede na razmerje tržno/netržno:

- Absolutno » netržni model«: storitev ali proizvod uporabniku zagotavlja država ali občina in ga tudi v celoti financira iz javnih virov. Lahko pa produkt za uporabnika zagotavlja zasebno podjetje ali subjekt socialne ekonomije, pri čemer je naročnik produkta ali storitve država ali občina in ga prav tako plača iz javnih virov.
- Hibridni » netržno-tržni model« s prevladujočim deležem netržnih dejavnosti: v tem primeru uporabnik vsaj v manjšem deležu doplača storitev ali proizvod, ki jo/ga koristi, ne glede na to, ali storitev ali proizvod zagotavlja država ali občine ali koncesionar.
- Uravnotežen hibridni » tržno-netržni model«: uporabnik sam plača približno polovico stroška, polovico stroškov pa ponudnik storitve ali proizvoda financira iz javnih virov.
- Hibridni » tržno-netržni model« s prevladujočim deležem tržnih dejavnosti: večino stroška storitve ali proizvoda plača končni uporabnik sam, le deloma je strošek storitve ali proizvoda pokrit iz javnih virov.
- Absolutni » tržni model«: uporabnik je v celoti tudi plačnik storitve ali proizvoda. Javni viri niso vključeni v zagotavljanje produkta (storitve ali proizvoda).

Pri opredelitvi tipa poslovnega modela, ki ga bomo izbrali za razvoj in upravljanje ter trženje produktov v določenem subjektu socialne ekonomije, je torej treba premisliti o več vprašanjih:

1. Kdo bo plačnik produkta (javni viri, končni uporabnik, deljeno)?
2. Kako zagotoviti participacijo uporabnikov pri razvoju in upravljanju produktov?
3. Kako zagotoviti kakovost, dostopnost, decentraliziranost produktov?
4. Kako skozi te produkte krepiti socialno vključenost vseh uporabnikov ter povezanost vseh deležnikov?
5. Kako zagotoviti participatorni razvoj produktov ter demokratično soupravljanje produktov z namenom, da so novi produkti čim bolj kvalitetni in dostopni ter da so vsi soustvarjalci produkta aktivno vključeni v njegov razvoj in soupravljanje.

Dobra praksa iz domačega okolja, kako razviti dinamičen in prilagodljiv poslovni model, ki sledi načelom socialne ekonomije, je mreža organizacij, povezanih okoli eko-socialne kmetije [Korenika](#) na Goričkem.

PREDSTAVITEV: Ali je jasno?

Zelo dobro je, da našo idejo poleg nas samih razume še kdo. Le tako jo bomo lahko dobro uresničili in zanjo morda tudi prejeli podporo. Zato pripravite predstavitev ideje, posvetite temu dovolj časa in predstavitev tudi vadite. Ko govorite o svoji ideji, pripovedujte zgodbo; kot bi pripovedovali zgodbo filma.

Ko govorite o svoji ideji, pripovedujte zgodbo.

10 namigov, kako pripovedovati dobro zgodbo o svoji ideji, kako dobro predstavljati:

1. Komu predstavljate idejo? = Kdo je vaše občinstvo, kaj od njega pričakujete, potrebujete?
2. Čas, ki ga imate na voljo. = 3 minute ali pol ure ali 140 znakov?
3. Predstavite se. = V kontekstu, komu predstavljate idejo (npr. investitorjem, prostovoljcem, poslušalcem radia)?
4. Struktura predstavitve: uvod, jedro, zaključek. = Šolski spis še vedno deluje.
5. Vidik pripovedi zgodbe: rešitev ali ustanovitelj. = Kaj je bolj zanimivo, kako je rešitev, ideja, nastala ali kaj je rešitev, ideja, sama? Kaj je močnejši, privlačnejši, jasnejši, pomembnejši vidik?
6. Bodite naravni. = Da, spontanost!
7. Uporabljajte preproste, konkretne, razumljive, popularne besede. = Jezik, ki ga govori in razume vaše občinstvo, je zelo pomemben!
8. Govorite glasno in jasno ter glejte ljudem v oči. = Samozavest šteje.
9. Zavedajmo se, da govorimo tudi s telesom. = Opravite fiziološke potrebe pred predstavitvijo.
10. Predstavljajte z energijo. = Očarljivost, strast, vera v idejo delajo čudeže.

V osnovi, z vsebinskega vidika, v predstavitvi ideje odgovorimo na vprašanja:

1. Kaj je problem, izziv? Zakaj je to izziv? Kako velik je ta izziv?
2. Za koga rešujemo ta problem, izziv?
3. Kaj je rešitev tega problema, izziva?

Odvisno od konteksta, v vsebini predstavitve svoje mesto najdejo tudi/in/ali:

4. finance (tržni potencial, investicija, vrednost),
5. družbeni/okoljski učinek,
6. ekipa.

PREIZKUŠANJE poslovne ideje

Ko smo osnovno idejo razvili na platnu, je čas za njeno preskušanje v praksi, kajti le redko bodo razvite ideje takoj popolne in uspešno izvedljive v praksi. S preskušanjem jo bomo razvijali, pridobivali odzive uporabnikov, se učili iz napak in nadgrajevali svoj poslovni model.

Obstaja veliko metod za preskušanje idejne rešitve, od formalnih nadzorovanih pilotov do eksperimentov, pogosto pa je sodobne družbene inovacije najboljše čim prej preskusiti v praksi in se sprotno učiti. Več o načinih preskušanja najdete v prilogi.

Ideje, ki bodo prestale prototipiranje in testiranje, bomo na podlagi pridobljenih izkušenj nadalje razvijali v posel. Pri tem bo zaradi ohranjanja trajnosti lahko prišlo tudi do sprememb – poenostavitve ideje, morda bo treba dodelati ali spremeniti poslovni model.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:27

Od rešitve k poslu

2.3.1 Strateško načrtovanje – pogovoriti se moramo o poslu



»Načrtovanje pomeni prenesti prihodnost v sedanjost zato, da lahko zanjo kaj postoriš že danes.«

(Alain Lakein)

Socialno podjetje ali podjetje z družbenim učinkom je v prvi vrsti podjetje. Strateško-poslovno načrtovanje naj temelji na odgovorih na ključna vprašanja: Kdo smo, kje smo, kam želimo priti, kako bomo prišli tja? Kakšno vrednost ustvarjamo, za koga? Zakaj, zakaj, zakaj?

Imamo idejo, imamo poslovni model, razumemo strukturo svoje ideje, vidimo veliko sliko. Super! Zdaj potrebujemo strateški načrt. Potrebujemo začrtano pot, po kateri bomo idejo udejanjili.

Ker se prevečkrat, zlasti v kontekstu podjetništva z družbenim učinkom, srečujemo s pomanjkanjem poslovnih znanj in orodij ter razumevanjem posla kot takega, nama je pomembno gledišče, da je posel orodje za družbene spremembe in da je podjetništvo z družbenim učinkom še vedno posel.

Verjameva tudi, da je (naj bo) bistvo vsakega podjetja, organizacije, projekta, pobude, intervencije, ustvarjanje vrednosti. Ustvarjanje vrednosti za svoje uporabnike, zaposlene, sodelavce, lokalno skupnost, planet. Ustvarjanje vrednosti, ki jo imenujemo tudi dobiček. Tega pa lahko gledamo v finančnem smislu ali kot družbeni učinek ali kot okoljske spremembe na bolje. Za nekoga pač ustvarjamo nekakšen dobiček. Vprašanje je, kaj je ta dobiček, kako je ustvarjen in kako je uporabljen dalje. Kako?

Posel je orodje za družbene spremembe. Podjetništvo z družbenim učinkom je še vedno posel.

Osnovno o strateškem načrtovanju

Strategijo razumeva kot pristop, načrt, temelj uresničitve ideje. Ideja pa je lahko projekt, pobuda, podjetje ali produkt. Tako kot pri razvijanju ideje tudi pri strateškem načrtovanju prisegava na zastavljanje dobrih, pravih vprašanj. Naročnike na področju strateškega načrtovanja na delavnicah vabimo in vodimo preko raziskovanja vprašanj, ki smo jih razvrstili v štiri vprašalne kategorije:

1. Kdo smo?
2. Kje smo?
3. Kam želimo priti?
4. Kako bomo tja prišli?

V nadaljevanju ponujava nabor številnih vprašanj, ki prinašajo neštevne odgovore, za katere pa je ključno, da v njih sodelujejo vsi relevantni deležniki, ki se jih udejanjanje ideje ali določenega dela ideje tiče oz. nanje odločanje o le-teh vpliva pri delovanju.

1. Kdo smo?

Kaj je naša motivacija, da delujemo? Kaj so naše vrednote, ki nas vodijo? Kdo je naša ekipa in v kaj ta verjame?

Motivacija:

- Zakaj počnemo to, kar počnemo?
- Zakaj nam je to pomembno?
- Zakaj ta ideja, produkt, podjetje, pobuda?

Zakaj, zakaj, zakaj? Najljubše in ključno vprašanje za vsako odločitev in rešitev. Najbolje je pomembnost vprašanja Zakaj? umestil Simon Sinek. Poiščite na spletu 'The Golden Circle' in preberite ter si oglejte vso vsebino. Res je koristna za strateško načrtovanje.

Vrednote:

- Kaj v resnici so vrednote? Kaj vam pomenijo?
- Kaj vam je v življenju resnično pomembno? Brez česa ne morete delovati?
- V kaj verjamete?

O vrednotah v zadnjem času vse preveč lahkotno opletamo levo in desno. Zelo preprosto je neke vrednote, ki si jih umislimo, zapisati na svojo spletno stran. So to resnično naše vrednote? Ali resnično živimo in delujemo skladno z njimi? Vrednote so naš kompas, zvezda severnica, ki nas usmerja in vodi čez čeri. Vprašanje je, ali se in koliko se svojih vrednot zavedamo, kako jih, ali ne, upoštevamo, vključujemo, jim sledimo.

Ekipa:

- Pomislite na obstoječe vrednote svoje ekipe. Na kaj najprej pomislite?
- V kaj kot tim verjamete?
- Definirajte 3 ključne vrednote, ki jih želite/bi jih morali imeti vključene.

Pomembno je, da si za definiranje skupnih vrednot članov ekipe, relevantnih deležnikov, vzamemo čas. Iskanje in opredeljevanje pomenov je proces, ki ga ni mogoče prehitevati. Idealno je, da nas kot ekipo skozi tovrstno raziskovanje vodi usposobljen trener, fascilitator, ki ima pogled od zunaj in je neobremenjen z notranjimi razmerji, pozicijami in odnosi znotraj tima.

2. Kje smo?

Ozrmo se okoli sebe in si najdemo svoje mesto. Smo tam, kjer se vidimo in smo tam, kjer nas vidijo drugi. Kje je to? Kje smo pozicionirani?

Samoocena, vpogled, diagnoza:

Razmislite in se ocenite, da dobite vpogled vase in si postavite diagnozo.

- Kje imate izzive?
- Kaj potrebujete?
- Kaj lahko izboljšate?

Pri samoocenjevanju so nam na voljo dostopna orodja in vodila na spletu. V pomoč lahko uporabite orodje 'SAMforSE – A Self-Assessment Manual for Social Entrepreneurs', ki ga je izdelalo podjetje Siemens. To nas vodi skozi poslovna področja, da za orientacijo dobimo vpogled vase in svojo pozicijo. Orodje nas vodi skozi naslednja področja: Poslanstvo in vizija, Finančni viri, Organizacija, Marketing in prodaja, Veriga vrednosti in mreženje, Inoviranje, Širjenje, Upravljanje tveganj, Družbeni in okoljski učinek, Ocenjevanje učinka.

Namig: Bodite pošteni, iskreni do sebe, do pričakovanj, do ocen, do sodelavcev in soustvarjalcev. Le tako lahko neka ideja preživi na dolgi rok in je trajnostna. To pa hočemo, kajneda?

3. Kam želimo priti?

Do tja, kamor želimo priti, nas vodi naše poslanstvo. Naše poslanstvo je razlog, zakaj obstajamo. Tja, kamor želimo priti, pa je naša vizija. Naša vizija je sprememba, ki jo želimo videti v svetu.

- Zakaj želimo priti tja?
- Kako bo, ko bomo tam?
- Kaj je tisto tam?

Poslanstvo:

Zakaj obstajamo? Poslanstvo temelji na namenu in ta na vrednotah. Za definiranje svojega poslanstva preštudirajmo poslanstva blagovnih znamk, ki so nam zgled, nas navdihujejo.

Takšen primer je lahko **Patagonia**:

We're in business to save our home planet. (Naš posel je ohraniti naš domači planet.)

Vizija:

Kaj hočemo doseči? Vizija je naša sprememba stanja, naš vidik, domišljajska zamisel, koncept prihodnosti. Je naše predvidevanje. Je naše videnje, kako bi nekaj v prihodnosti lahko bilo. Vključimo domišljijo in bodimo pri opredeljevanju vizije čim bolj natančni. Postavimo jo tudi v časovni kontekst; dolgoročna vizija in vizija na kratek rok. Naše poslanstvo, ki temelji na naših vrednotah, je vodilo, gonilo, ki nas vodi do izpolnitve vizije. Kaj so družbeni in/ali okoljski učinki, ki jih predvidevamo? Kaj bo drugače, ko bomo dosegli svojo vizijo?

4. Kako bomo prišli tja?

Strategija je način, kako bomo izpolnili svojo vizijo. Je naš proces in načrt.

Vrnimo se h kanvasu poslovnih modelov. Ta nam oriše veliko sliko, da vemo, kaj je tisto, kar delamo. Da bomo dosegli svojo vizijo, moramo implementirati svoj poslovni model. Kako bomo to storili? Tako, da se premaknemo od poslanstva in vizije, preko strategije in poslovnega modela, do akcijskega načrta.

Akcijski načrt naj vsebuje odgovore na:

- Katere in koliko virov potrebujemo?
- Kako bomo vedeli, da smo tam, kamor gremo, da smo na cilju?
- Kako bomo merili svoje korake na poti, da bomo vedeli, da smo na pravi poti?

Kot so pri akcijskem načrtu pomembni viri, opredelitev nalog – aktivnosti, preverjanje opravljenega in skrb za časovnico, je pomembno merjenje uspeha. S čim smo zadovoljni? Kaj je dovolj dobro? Kaj je uspeh? Kako bomo resnično merili svoj uspeh? Vprašanje je tudi, v katerem primeru odnehati in kakšna je strategija izhoda.

Socialno podjetje ali podjetje z družbenim učinkom je še vedno podjetje!

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 00:15

2.3.2 Poslovno načrtovanje



*»Bodite ustvarjalni, ko razvijate inovativne rešitve,
in disciplinirani, ko jih uresničujete.«*

(Amit Kalantari)

Poslovni načrt je dokument, s katerim se lahko bolje pripravimo na prihodnost pri uresničevanju socialno-podjetniške rešitve. S poslovnim načrtom bolj podrobno opredelimo, kako konkretno bomo delovali in kakšne rezultate pričakujemo. Poslovni načrt je treba v prvi vrsti narediti zase, med izvajanjem pa je treba spremljati napredek.

Zakaj pripraviti poslovni načrt?

Ko se iz strateške ravni premaknemo na akcijsko, potem običajno izdelamo tudi poslovni načrt. Ne zaradi tega, ker bomo morda iskali finančne vire in je predložitev poslovnega načrta pogoj, poslovni načrt je treba narediti predvsem za nas same, to bo naš kompas za realizacijo posla.

Poslovni načrt omogoča, da čim bolj realno predvidimo kratkoročno prihodnost in jo osvetlimo z več vidikov. S poslovnim načrtom tako opišemo, kaj nameravamo v določenem časovnem obdobju doseči in kako bomo to naredili, kaj za to potrebujemo, kako bomo merili uspeh. Pri tem je pomembno, da poslovni načrt seveda sledi strateškemu. S poslovnim načrtom sicer ne moremo natančno oblikovati svoje prihodnosti, na trgu tudi vsi ne preživijo, si pa s tovrstnim načrtovanjem povečamo možnosti za preživetje in rast.

Novo podjetje pogosto pripravi poslovni načrt za pridobivanje sredstev, obstoječe podjetje se s poslovnim načrtom bolje pripravi na prihodnost, veliko podjetje potrebuje poslovni načrt, da vsi razumejo začrtano skupno pot, majhno mlado podjetje ga potrebuje, da se z njim bolje pripravi na kritična prva leta preživetja.

S poslovnim načrtom se boljše pripravimo na prihodnost, z njim opredelimo konkretne cilje poslovanja in kako jih bomo dosegli.

Kaj naj vsebuje poslovni načrt?

Poslovni načrt je pisni dokument, s katerim jasno opredelimo cilje poslovanja in kako jih bomo dosegli. Poslovni načrt bodo brali različni deležniki: ustanovitelji socialnega podjetja, zaposleni, vlagatelji, posojilodajalci, svetovalci, mentorji idr. Predvsem ga bomo preverjali sami in ga po potrebi tudi spreminjali.

Poslovni načrti običajno vsebujejo standardne sestavine, ki jih lahko razdelimo na vsebinski in finančni del. Vsebinski del opredeljuje:

- Povzetek poslovnega načrta;
- Predstavitev podjetja (vizija, poslanstvo, cilji);
- Predstavitev panoge (stanje, trendi ...);
- Analize (trg, konkurenca, SWOT);
- Opis proizvoda oz. storitve;
- Načrt trženja;
- Načrt proizvodnje;
- Kadri in organizacija;
- Terminski načrt in opredelitev tveganj.

V finančnem delu izdelamo finančne projekcije (bilanca stanja, bilanca uspeha, denarni tok).



Več o temah, ki jih je treba premisliti za pripravo poslovnega načrta in njegovo izvajanje, izveste v poglavjih [Pravni, računovodski in davčni vidiki ustanavljanja socialnih podjetij](#) in [Finančno načrtovanje](#).

Zadnja sprememba: sobota, 28. marec 2020, 15:44

2.3.3 Pravni, računovodski in davčni vidiki ustanavljanja socialnih podjetij



»Davki so cena, ki jo civilizirane skupnosti plačajo za to, da ostanejo civilizirane.«
(Albert Bushnell Hart)

Socialno podjetje je status, ki ga pridobi pravna oseba. Pri izbiri pravnoorganizacijske oblike je treba premisliti o več dejavnikih (namen, ustanovitelji idr.). Pravna oblika socialnega podjetja vpliva na to, katere računovodske standarde je treba uporabljati. Glede delitve dobička za socialno podjetje obstajajo omejitve.

Pravni vidiki ustanavljanja socialnih podjetij

Kot smo opredelili že v prvem delu priročnika, je socialno podjetje nepridobitna pravna oseba, ki ni ustanovljena izključno z namenom pridobivanja dobička ter premoženja ne deli, prav tako ne deli ustvarjenega dobička ali presežkov prihodkov nad odhodki oziroma jih deli v omejenem obsegu, v skladu z zakonom. Zakon o socialnem podjetništvu tudi določa, da je socialno podjetje lahko društvo, zavod, ustanova, gospodarska družba, zadruga, evropska zadruga ali druga pravna oseba zasebnega prava, upošteva določbe o nedelitvi premoženja ter presežka prihodkov nad odhodki.

Socialno podjetje torej ni nova kategorija pravnih oseb, temveč status, ki ga lahko dodamo obstoječim pravnim subjektom. Za pridobitev statusa je potrebno izpolnjevati sledeče pogoje: delovanje v skladu z načeli, motivi in cilji socialnega podjetja. Pri tem naj povemo, da je osnovni namen socialnega podjetja delovati tržno, pri sočasnem upoštevanju načel socialnega podjetništva.

Kako izbrati primerno pravnoorganizacijsko obliko?

To je odvisno od vrste dejavnikov. Pomembno je vedeti, kakšno dejavnost nameravamo opravljati, kakšen je namen in kakšni so cilji dejavnosti. Nenazadnje tudi to, ali zgodbo gradimo sami ali v sodelovanju še s kom. Ko izbiramo obliko za socialno podjetje, moramo pred tem vedeti, da smo glede pravnoorganizacijskih oblik omejeni z vnaprej določenimi. Status socialnega podjetja torej lahko pridobimo na že ustanovljeno pravno osebo oz. na novo ustanovimo pravno osebo, ki ji dodamo oz. pridobimo status. Prvi pogoj pridobitve statusa socialnega podjetja je torej lastnost pravne osebe. Tako smo posledično dobili tudi odgovor, zakaj

Socialno podjetje je status, ki ga pridobi pravna oseba.

samostojni podjetnik ne more biti socialno podjetje. Gre namreč za fizično in ne pravno osebo.

Društvo

Če nekdo zasleduje svojo podjetniško idejo, se v skupini ne znajde in zasleduje le svoj interes, potem društvo zanj zagotovo ne bo primerna pravna oseba. V društvu gre namreč za **nepridobitno združenje** minimalno treh ustanoviteljev, ki ga ustanovijo zaradi **uresničevanja skupnih interesov**. V namenu in delovanju društva ni pridobivanje dobička, če pa do njega pride, si ga člani ne morejo deliti. Število društev narašča. Po zadnjih podatkih, iz leta 2017, naj bi v Sloveniji delovalo nekaj manj kot 24.000 društev. Ustanovitev društva je dokaj enostaven postopek, ustanovni kapital se ne zahteva, registrira se pri upravni enoti, priložiti pa je potrebno zahtevano dokumentacijo, kot so statut, akt o ustanovitvi, zapisnik ustanovnega zbora, seznam ustanoviteljev. Društvo je članska organizacija, katerega delovanje je opredeljeno v Zakonu o društvih. Je nepridobitno in neprofitno, kar pa ne pomeni, da ne more na trgu sodelovati s prodajo produktov ali storitev. Društvo lahko pridobi tudi status v javnem interesu.

Zavod

Če je cilj ustanovitev organizacije **za opravljanje dejavnosti** vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva, otroškega varstva, invalidskega varstva, socialnega zavarovanja, potem je zavod najprimernejša oblika. A tudi tu ni cilj v pridobivanju dobička. Katere dejavnosti bo zavod opravljal, je odločitev ustanovitelja. Zasebni zavod je pravna oseba zasebnega prava. Pravno osebnost pridobi z vpisom v sodni register. Zavod zastopa njegov direktor. Za obveznosti zavoda je odgovoren zavod, in sicer s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga. Za zakonito delo in poslovanje zavoda odgovarja direktor. Bistveno pri ustanovitvi zavoda je to, da se lahko ustanovi le za kataloško določeno število dejavnosti. Ustanovitev pa se zaključuje z **vpisom v sodni register**.

Tudi Zavod je prav tako kot društvo nepridobiten in neprofiten, a za razliko od društva ni članska organizacija. Delovanje zavoda je opredeljeno v Zakonu o zavodih. Tudi zavod lahko pridobi status v javnem interesu, kar mu prinaša vrsto ugodnosti, tudi pri pridobivanju sredstev iz naslova razpisov.

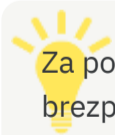
Ustanova

Če pa neko **premoženje** imamo in mu želimo dodati namen, smo najbližje ustanovi. Namen ustanove je **namreč splošno koristen ali dobrodelen** in praviloma trajen. Krog oseb, ki pridejo v poštev kot koristniki, je omejen, vendar ne poimensko določen. Kot sinonim za ustanovo se uporablja tudi izraz fundacija. V zakonu je sicer beseda fundacija zamišljena širše, in sicer da jo lahko v imenu ali firmi uporabljajo vse pravne osebe, ko so ustanovljene za splošno koristne ali dobrodelne namene in tega ne opravljajo kot pridobitno dejavnost (posledično pridejo v poštev poleg ustanov tudi npr. društva, zadruge, zavodi).

Zadruga

Zadruge so pravne oblike, pri katerih ima nedoločeno število članov namen pospeševati gospodarske koristi in razvijati gospodarske ali družbene dejavnosti svojih članov (npr. kmetijske, vodne, stanovanjske zadruge).

Ena bistvenih lastnosti zadruga je sodelovanje članov z zadrugo in pa osebna narava članstva. Člani si z **aktivnim sodelovanjem pospešujejo gospodarske koristi in razvijajo gospodarske ali družbene dejavnosti**. Lahko so v vlogi dobaviteljev (v prodajnih zadrugah), odjemalcev (v potrošniških oziroma nabavnih zadrugah), kot delavci (v delavskih zadrugah) ali kot uporabniki ali/in izvajalci storitev zadruga. S članstvom pridobijo lastništvo in pravico soodločanja, kjer imajo glasovalno pravico ne glede na kapitalsko udeležbo in obseg sodelovanja z zadrugo.



Za pomoč pri pripravi ustanovitvenih dokumentov in za ključne korake pri ustanavljanju društev ali zavodov lahko uporabite brezplačno aplikacijo [e-pravnik](#), ki jo ponuja Center nevladnih organizacij Slovenije. Aplikacija omogoča izdelavo pogodb, pravilnikov in drugih pravnih dokumentov, ki jih za svoje delo potrebujejo nevladne organizacije. Vseeno pa je treba preveriti posebnosti, ki se zahtevajo za socialno podjetje. Koristen pripomoček so tudi [Smernice](#) za pripravo obveznih in neobveznih notranjih aktov za zadruga ter druga podjetja socialne ekonomije.

Za ustanavljanje zadrug se lahko za pomoč obrnete na Združenje CAAP.

Prvi pogoj za pridobitev statusa socialnega podjetja je imeti lastnost pravne osebe.

Zakaj samostojni podjetnik ali delniška družba ne moreta postati socialno podjetje?

Samostojni podjetnik posameznik je fizična in ne pravna oseba. Ker pa zakon o socialnem podjetništvu navaja, da je socialno podjetje lahko le pravna oseba, je posledično samostojni podjetnik posameznik izključen iz možnosti pridobitve statusa socialnega podjetja.

Gospodarsko statusno pravo sicer pozna tudi delniško družbo, ki pa prav tako ne more biti socialno podjetje. Razlogov je več. Poleg neizpolnjenega pogoja enakopravnosti članstva je tu še problem pri delitvi presežkov. V delniški družbi je kapital razdeljen na delnice, pri čemer praviloma daje ena delnica en glas, poznamo pa tudi odmike v smislu, da nekatere delnice sploh nimajo glasovalne pravice. Ne glede na glasovalno pravico posamezne delnice pa delničarji ne morejo biti brez pravice pri udeležbi pri dobičku. Slednje je povsem v nasprotju z mentaliteto v socialnem podjetju, kjer delitev dobička ni dopustna oz. je zelo omejena.

Kakšni so cilji socialnega podjetja?

Vse omenjene pravnoorganizacijske oblike temeljijo na prostovoljnem pristopu, svobodnem izstopu, enakopravnem sodelovanju in upravljanju članov. Ponovno poudarjamo, da je osnovni namen delovati tržno z upoštevanjem socialnih načel. To pa ne pomeni, da ni mogoče ustvariti dobička. Kajti četudi gre za socialno podjetje, ki bi poslovalo negativno, ne pomeni, da ne bi moglo končati v stečaju. Socialno podjetje torej ni socialno po obliki, pač pa po motivu dejavnosti. To pa pomeni, da deluje tržno in zaželeno je, da posluje vsaj s pozitivno ničlo. Dobiček namreč ni nujno edini cilj.

Cilji socialnega podjetja so v družbeni solidarnosti, koheziji, spodbujanju sodelovanja ljudi in prostovoljskega dela. Gre za krepitev inovativne sposobnosti družbe za reševanje družbenih, gospodarskih, okoljskih in drugih problemov. Nenazadnje cilji socialnega podjetja zagotavljajo dodatno ponudbo proizvodov in storitev, ki so v javnem interesu, razvijajo nove možnosti zaposlovanja ter tako zagotavljajo dodatna delovna mesta ter socialno in poklicno vključitev tudi najbolj ranljivih skupin ljudi na trgu dela.

Zahteve socialnega podjetništva so v **avtonomni pobudi** pri ustanovitvi podjetja, v **nepridobitnem namenu**, v opravljanju dejavnosti v **javnem interesu**, v neodvisnosti, prostovoljnosti delovanja, **tržni naravnosti**, vključujoč prostovoljsko delo, nudenju enakopravnega članstva, sodelovanju deležnikov, **neprofitnosti delovanja**, preglednosti poslovanja ter nenazadnje javno koristnega delovanja v širši skupnosti.

Kakšen je postopek za ustanovitev socialnega podjetja in pridobitev statusa socialnega podjetja?

Za ustanovitev socialnega podjetja je torej treba predhodno ustanoviti eno od zgoraj zapisanih pravnih oseb in zaprositi za pridobitev statusa socialnega podjetja. Oba postopka, ustanovitev pravnoorganizacijske oblike, ki je najbližje načrtovani dejavnosti, in pridobitev statusa, lahko sprožite istočasno, kar pomeni, da bo organ, pristojen za registracijo, ob ustanovitvi presojal tudi o izpolnjevanju pogojev za pridobitev statusa socialnega podjetja, ni pa to pogoj. To vam omogoča, da tudi že delujočemu podjetju kasneje priskrbite status socialnega podjetja.

Status socialnega podjetja lahko pravnoorganizacijska oblika **dobi**, če opravlja gospodarske in negospodarske **dejavnosti**, ima v notranjih aktih opredeljeno **omejitev delitve presežka** prihodkov nad odhodki oz. premoženja med člane oz. deležnike socialnega podjetja, je **neodvisna** in organizacijsko samostojna v odnosu do drugih, zagotavlja **vključujočo obliko upravljanja**, ki temelji na **soodločanju** in demokratičnem načinu odločanja in izpolnjuje druge pogoje, ki jih določa zakonodaja.

Za pridobitev statusa so. p. se na pristojni organ ali po navadi okrožno sodišče predloži **vloga za registracijo socialnega podjetja**, ki na podlagi petega odst. 7. člena ZSocP-A ugotavlja pogoje za pridobitev statusa socialnega podjetja. Vlogi je treba priložiti tudi sklep ustanovitelja, da namerava predlagatelj poslovati kot socialno podjetje.

a) Dokumenti, ki so potrebni za pridobitev statusa in jih je potrebno pripraviti, so:

- prilagojen akt o ustanovitvi, statut društva oziroma združna pravila (vsebina 12. člen ZSocP-A) – z overjenim podpisom vseh ustanoviteljev,
- sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava podjetje poslovati kot socialno podjetje – z overjenim podpisom vseh ustanoviteljev,
- osebna imena, EMŠO, državljanstvo in naslov stalnega ali začasnega prebivališča vseh oseb, ki imajo pooblastilo za zastopanje, za društva tudi obseg pooblastil,

Socialno podjetništvo pomeni trajno opravljanje podjetniške dejavnosti s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev na trgu, kjer ustvarjanje dobička ni glavni cilj podjetniške aktivnosti, temveč glavni cilj predstavlja doseganje družbenih učinkov.

- dokazilo o višini morebitnih sredstev za začetek dela oziroma, za društva, vrednost premoženja,
- dokazilo, da pravna oseba ni v stečajnem postopku, postopku prisilne poravnave ali likvidacije ter da ima poravnane vse dospele davčne obveznosti in prispevke za socialno varnost delavcev (po uradni dolžnosti obvezno le pri preoblikovanju društva v socialno podjetje).

b) Akt o ustanovitvi socialnega podjetja mora opredeliti vsebino ter nepridobitni namen ustanovitve pravne osebe. Vsebina mora biti določena v skladu z zakonom za pravno organiziranost posamezne vrste pravne osebe (npr. Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o društvih, Zakon o zavodih, Zakon o ustanovah in Zakon o zadrugah). Akt mora prav tako utemeljiti javno koristni in socialni značaj, ki se pri socialnih podjetjih zahteva. Kot dejavnost oz. naloge socialnega podjetja mora opredeliti opravljanje dejavnosti socialnega podjetništva ali druge dejavnosti in razmejiti dejavnosti socialnega podjetništva od drugih dejavnosti oziroma nalog. Opredeliti mora tudi način razpolaganja s premoženjem in porabe dobička oziroma presežkov prihodkov.

Konkretna vsebina akta o ustanovitvi je odvisna od pravnoorganizacijske oblike. Tako na primer zakon o društvih določa, da mora temeljni akt društva (statut) določati:

- ime in sedež društva,
- namen in cilje delovanja društva,
- dejavnost oziroma naloge društva,
- pogoje in način včlanjevanja ter prenehanja članstva,
- pravice in obveznosti članov,
- način upravljanja društva,
- zastopanje društva,
- način zagotavljanja javnosti dela društva,
- način sprejemanja sprememb in dopolnitev temeljnega akta (statuta),
- način prenehanja društva in razpolaganja s premoženjem v takšnem primeru,

Statut torej določa tista pravila, ki so za delovanje društva potrebna.

Najpomembnejše je, da so subjekti sicer nadvse pozorni na pogoje za pridobitev statusa socialnega podjetja, pri tem pa ni nič manj pomembno biti pozoren na vse lastnosti, ki jih posamezna pravnoorganizacijska oblika od subjekta zahteva.

Kje potekajo postopki registracije socialnega podjetja?

Registrski organ ni enak za vse pravnoorganizacijske oblike. V sodni register se tako vpiše zavod, zadruga, pa tudi d. o. o., medtem ko se društvo registrira na Upravni enoti po sedežu društva, ustanova pa na ministrstvu, ki je pristojno za delovno področje, za katero je ustanova ustanovljena. Vloga za registracijo je potrebna tudi takrat, kadar imamo npr. društvo že ustanovljeno, a brez statusa. V tem primeru se vloga odda zaradi pridobitve statusa in ne za ustanovitev pravnoorganizacijske oblike.

Nepridobitna pravna oseba	Registrski organ	Zakonska podlaga
društvo	upravna enota, na območju katere je sedež društva	Zakon o društvih
zavod	okrožna sodišča/sodni register	Zakon o zavodih
ustanova	pristojno ministrstvo za izdajo soglasja k aktu	Zakon o ustanovah
gospodarska družba	okrožna sodišča/sodni register	Zakon o gospodarskih družbah
zadruga, evropska zadruga	okrožna sodišča/sodni register	Zakon o zadrugah
gospodarska družba s statusom invalidskega podjetja	okrožna sodišča/sodni register	Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov

Status socialnega podjetja pravne osebe pridobijo pri različnih registrskih organih glede na pravnoorganizacijsko obliko.

Evidenco socialnih podjetij vodi Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.

Registrski organ z aktom, s katerim odloči o vpisu nepridobitne pravne osebe v register, odloči tudi, da se pri firmi ali imenu nepridobitne pravne osebe v **register vpiše dostavek »socialno podjetje« (so. p.)**. Z vpisom tega dostavka v register ali javno evidenco nepridobitna pravna oseba pridobi status socialnega podjetja in lahko začne poslovati kot socialno podjetje.

Po registraciji nepridobitne pravne osebe registracijski organ o dodelitvi statusa obvesti AJ PES in Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki vodi tudi evidenco socialnih podjetij.

Kakšne so zahteve glede poročanja socialnih podjetij?

Socialno podjetje mora Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo posredovati dokazila o začetku opravljanja dejavnosti v enem letu od pridobitve statusa v skladu s Pravilnikom o spremljanju poslovanja socialnih podjetij. Trenutno je v pripravi nov Pravilnik. V prihodnje bodo morala socialna podjetja poročati tudi o zagotavljanju družbenih učinkov. Predpis, ki bo to določal, je prav tako v pripravi.

Skladno in v rokih, predpisanih z zakoni, mora pri oddaji letnega poročila na AJPES za posamezno pravnoorganizacijsko obliko navesti tudi: razmejitev prihodkov iz dejavnosti socialnega podjetništva od prihodkov iz drugih dejavnosti in drugih virov, z opredelitvijo odstotka glede na višino sredstev, prikaz prihodkov in odhodkov iz naslova spodbud, olajšav in oprostitev na podlagi tega in drugih zakonov, prikaz števila zaposlenih delavcev v obdobju najmanj devetih mesecev v letu in števila prostovoljcev, če poseben zakon ne določa drugače, razporejanje presežkov prihodkov nad odhodki po namenu, pojasnilo o doseganju ciljev socialnega podjetništva in namena socialnega podjetja (poslovno poročilo).

Ali se pravna oseba lahko odpove statusu socialnega podjetja?

Statusu socialnega podjetja se lahko nepridobitna pravna oseba tudi odpove, in sicer lahko vlogo oziroma pisno odpoved statusu posreduje Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo, ki vlagatelju izda odločbo o prepovedi poslovanja kot socialno podjetje in ga pošlje socialnemu podjetju ter po pravnomočnosti odločbe (tj. v 30 dneh) tudi sodišču, ki spremembo vpiše v sodni register. Pisno odpoved lahko podjetje posreduje tudi elektronsko na naslov gp.mgrt@gov.si V pisni odpovedi je potrebno navesti osnovne podatke o podjetju ter razlog za odpoved statusu socialnega podjetja.

Kakšne so zahteve računovodskih standardov za socialna podjetja in zadruga?

Temeljno pravno osnovo predstavljata Zakon o socialnem podjetništvu (ZSocP) – Uradni list RS, št. 20/2011, z dne 18. 03. 2011, in Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSocP-A) – Uradni list RS, št. 13/2018, z dne 28. 02. 2018. Posebej izpostavljam, da je obvezno potrebno hkrati upoštevati tudi Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Zakon o socialnem podjetništvu, v 22. členu, govori o računovodstvu socialnega podjetja in, v 26. členu, o razporejanju presežka prihodkov nad odhodki.

Slovenski inštitut za revizijo je leta 2012 sprejel SRS 40 – Računovodske rešitve v socialnih podjetjih, objavljene so v Uradnem listu št. 2/12 in SRS 31 – Računovodske rešitve v Zadrugah, objavljene v Uradnem listu št. 95/15.

SRS 40 – računovodske rešitve v socialnih podjetjih

Ta standard obravnava posebnosti računovodenja v organizacijah, ki so na podlagi zakona o socialnem podjetništvu pridobile status socialnega podjetja. Ta standard je povezan s splošnimi računovodskimi standardi, opira pa se tudi na mednarodni računovodski standard (MRS) 20 – Obračunavanje državnih podpor in razkrivanje državne pomoči. Ta standard obravnava posebnosti računovodenja v socialnih podjetjih, ne glede na njihovo pravnoorganizacijsko obliko, in sicer:

- a. posebnosti vrst sredstev in načinov njihovega izkazovanja,
- b. posebnosti vrst obveznosti do virov sredstev in načinov njihovega izkazovanja,
- c. posebnosti obračunavanja amortizacije,
- d. posebnosti razčlenjevanja in merjenja prihodkov,
- e. posebnosti vrst stroškov in odhodkov ter načinov njihovega izkazovanja,
- f. posebnosti ugotavljanja in obravnavanja raznih vrst poslovnega izida,
- g. posebnosti prevrednotovanja,
- h. obliko bilance stanja,
- i. obliko izkaza poslovnega izida in izkaza denarnih tokov,
- j. letno poročilo ter vrste in vsebine posebnih razkritij in pojasnil k računovodskim izkazom.

Dopolnitve računovodskih rešitev za socialna podjetja v tem standardu so namenjene posebnostim računovodskega poročanja teh podjetij za poslovne potrebe. Oblike poročanja socialnih podjetij za davčne in statistične potrebe urejajo posebni predpisi.

Standard (Poglavje B) je treba brati skupaj z opredelitvami ključnih pojmov (Poglavjem C), pojasnili (Poglavjem Č) in Uvodom v slovenske računovodske standarde (2006).

**Za socialna podjetja
in posebej za zadruga
veljajo posebni
računovodski
standardi.**

SRS40 ne predpisuje posebne oblike bilance stanja ali izkaza poslovnega izida socialnih podjetij:

BILANCA STANJA: Slovenski računovodski standard uporabi obliko bilance stanja, ki jo predpisujejo slovenski računovodski standardi, ki veljajo za pravnoorganizacijsko obliko organizacij, med katere sodi socialno podjetje. Socialno podjetje v posebni razpredelnici, ki ima obliko bilance stanja in je sestavni del letnega poročila, izkaže ločeno podatke za:

- dejavnost socialnega podjetništva in
- druge dejavnosti.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA: Slovenski računovodski standard uporabi obliko izkaza poslovnega izida, ki jo predpisujejo slovenski računovodski standardi, ki veljajo za pravnoorganizacijsko obliko organizacij, med katere sodi socialno podjetje. Socialno podjetje v posebni razpredelnici, ki ima obliko izkaza poslovnega izida in je sestavni del letnega poročila, izkaže ločene podatke za:

- dejavnost socialnega podjetništva in
- druge dejavnosti.

POSEBNOSTI LETNEGA POROČILA: Letno poročilo socialnega podjetja vsebuje poleg vsebine in razkritij, predpisanih z zakonom, ki ureja pravno organiziranost posamezne pravnoorganizacijske oblike socialnega podjetja, še:

- preglednico gibanja in stanja prejetih olajšav in/ali spodbud iz javnih sredstev po zakonu o socialnem podjetništvu in/ali drugih državnih podpor za dejavnost socialnega podjetništva po njihovih vrstah, in sicer:
 - začetno stanje ali neporabljen del iz preteklih let,
 - povečanja v obračunskem obdobju,
 - porabo v obračunskem obdobju po namenih,
 - končno stanje v obračunskem obdobju,
 - prikaz razporeditve dobička ali presežka prihodkov nad odhodki po posameznih namenih, kot jih določa zakon o socialnem podjetništvu.

SRS 31 – Računovodske rešitve v zadrugah

Ta standard je povezan z Uvodom v Slovenske računovodske standarde in Okvirom SRS ter s Slovenskimi računovodskimi standardi (SRS), od 1 do 17 ter 20 do 23. Zadruga navedene standarde uporabljajo neposredno pri pripoznavanju, odpravi pripoznanja, merjenju in vrednotenju sredstev in obveznosti do njihovih virov ter merjenju in izkazovanju prihodkov, odhodkov, poslovnega izida, denarnih tokov ter gibanja kapitala. Poleg določb navedenih standardov pa zadruga dodatno upoštevajo še določila tega standarda. Ta standard posebej obravnava nerazdeljivo zadružno lastnino, ugotavljanje poslovnega izida zadruge in nadomeščanje neporavnane izgube iz prejšnjih let. Z zadrugami so v tem standardu mišljene organizacije, ki so kot zadruga, zadružne zveze ali evropske zadruga (SCE) vpisane v sodni register.

BILANCA STANJA: Izkaz stanja za zadruga se sestavlja v obliki bilance stanja, ki je razčlenjena glede na velikost zadruge (majhna, srednja, velika), v skladu s SRS 20 – Oblike bilance stanja za zunanje poslovno poročanje, le da zadruga pri obveznostih do virov sredstev, pod točko A. Kapital, I. Vpoklicani kapital, izkazujejo te postavke:

A. Kapital

I. Zadružni kapital

1. Nerazdeljivi kapital

2. Deleži članov zadruge

a) Obvezni deleži članov zadruge

b) Prostovoljni deleži članov zadruge

Postavke v bilanci stanja zadruge za zunanje poslovno poročanje je treba razkriti v skladu s SRS 20 – Oblike bilance stanja za zunanje poslovno poročanje. Zadruga poleg drugih zunajbilančnih postavk izkazuje tudi prevzeta jamstva svojih članov na podlagi zadružnih pravil.

IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA: Zadruga sestavlja izkaz poslovnega izida, kot je določen v SRS 21 – Oblike izkaza poslovnega izida za zunanje poslovno poročanje, v členu SRS 21.6. (različica I). Postavke v izkazu poslovnega izida zadruge za zunanje poslovne potrebe je treba razkriti v skladu s SRS 21 – Oblike izkaza poslovnega izida za zunanje poslovno poročanje.

V prilogi k izkazu poslovnega izida zadruga izkaže, kako je čisti dobiček poslovnega leta, skupaj z nerazporejenim čistim dobičkom iz prejšnjih let, razdeljen in kako je čista izguba poslovnega leta, skupaj z neporavnano čisto izgubo iz prejšnjih let, poravnana.

Srednja oziroma velika zadruga, po sodilih iz Zakona o gospodarskih družbah, sestavi tudi izkaz denarnih tokov v skladu s SRS 22 – Oblike izkaza denarnih tokov za zunanje poslovno poročanje in upoštevanju členitve kapitala, iz SRS 31.1.

Srednja oziroma velika zadruga, po sodilih iz Zakona o gospodarskih družbah, sestavi tudi izkaz gibanja kapitala v skladu s SRS 23 – Oblike izkaza gibanja kapitala za zunanje poslovno poročanje.

Kako pa je z davki v socialnih podjetjih?

VRSTA DAVKA	STOPNJA DAVKA I.	STOPNJA DAVKA II.	SPREMEMBA V LETU 2020
DDV – Davek na dodano vrednost	22 % – standardna stopnja	9,5 % – nižja stopnja	
Davek od dohodkov pravnih oseb	19 %	/	20 %
Prispevek za socialno varnost	16,1 % v breme delodajalca (glede na vrsto pogodbe o zaposlitvi in starost zaposlenih lahko delodajalec uveljavlja posamezne oprostitve); 22,1 % v breme zaposlenega.	/	
Davčne olajšave	Za vlaganje v raziskave in razvoj; za investiranje, za zaposlovanje, za zaposlovanje invalidov; za izvajanje praktičnega dela v strokovnem izobraževanju; za prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje in donacije.	Investiranje 40 %; pokrivanje davčne izgube iz preteklih davčnih obdobij do 50 % davčne osnove.	Po novem se vse davčne olajšave in davčne izgube iz preteklih davčnih obdobij priznajo največ do 63 % davčne osnove.
Davek na promet nepremičnin	2 %	/	
Davek na kapitalske naložbe	0–25 %	/	0–27,5 %

Kako je z neprofitnostjo oz. nepridobitnostjo?

Bistvo nepridobitnosti je v tem, da gre namen ustanovitve ni v ustvarjanju ali delitvi dobička. Med **najpogostejše prihodke iz naslova nepridobitne dejavnosti** štejemo: donacije, članarine, volila in dediščine, sredstva za izvajanje javne službe iz javnofinančnih virov (proračunska sredstva) ter namenska javna sredstva. Na drugi strani lahko te iste organizacije pridobijo prihodke iz pridobitne dejavnosti, kot so: prodaja blaga (spominki, hrana, pijača, knjige ...), prodaja storitev (strežba, organizacija dogodkov, reklamiranje ...), oddajanje v najem ipd. Zato se tu **v sorazmernosti med prihodki ugotavljajo tudi stroški in odhodki, ki posledično znižajo davčno osnovo**. Ustvarjeni presežki prihodkov od odhodkov se ne delijo (govorimo o neprofitnosti).

Kako socialna podjetja razpolagajo z dobičkom?

Poslovanje po načelih socialnega podjetništva se ne zahteva le ob ustanavljanju, pač pa ves čas poslovanja. Pogosto sledi vprašanje, da če velja tržna usmerjenost, potem ob uspehu praviloma sledi dobiček. Kako je potem s porabo le-tega?

Socialna podjetja morajo dobiček in presežke prihodkov nad odhodki iz dejavnosti socialnega podjetja nameniti za opravljanje teh dejavnosti oziroma za druge z zakonom določene namene. Pri tem delitev dobička in presežkov prihodkov oziroma premoženja ni dovoljena, razen če zakon, ki ureja pravno organiziranost posamezne vrste pravne osebe, ne določa drugače.

Socialno podjetje lahko deli del dobička ali presežka prihodkov članom, upravi in delavcem le v primeru, da ta delež ne presega 20 % vsega ustvarjenega dobička ali presežka prihodka v določenem letu in le v primeru, da presežek ne predstavlja neporabljenih javnih sredstev in ima to opredeljeno v aktu o ustanovitvi. Če se vodstvo socialnega podjetja odloči za delitev dobička ali presežkov prihodkov, pri tem ne sme izključiti delavcev.

Med posredno delitev presežkov zakon šteje tudi izplačevanje nagrad ter izplačevanje povračil stroškov, ki presegajo zneske v zvezi s povračilom stroškov pri delu, pa tudi izplačevanje plač, ki za več kot 30 % presegajo izhodiščne plače za posamezen tarifni razred, razen če ta znesek ne dosega minimalne plače ali če podjetje zaposluje specifične poklice. Presežki se tako lahko porabijo za izobraževanje in usposabljanje, ohranjanje in povečevanje števila delovnih mest, povečanje premoženja socialnega podjetja, nenazadnje tudi za investicije v osnovna sredstva, ki so potrebna za opravljanje dejavnosti.

Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> • pridobitev posebnih olajšav oziroma spodbud za izvajanje dejavnosti socialnega podjetništva in zaposlovanje določenega tipa delavcev, • omejitev odgovornosti družbenikov s prosto izbiro osnovne statusne oblike podjetja, • spodbujanje socialne kohezije in družbene pomoči. 	<ul style="list-style-type: none"> • omejena delitev dobička oziroma presežka dohodkov, • relativno omejen krog predvidenih dejavnosti.

Tudi za socialna podjetja je zaželeno, da ustvarjajo dobiček. Vendar pa se dobiček in presežki prihodkov nad odhodki nameni za opravljanje te dejavnosti in za druge z zakonom določene namene.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 08:37

2.3.4 Finančno načrtovanje



»Sliši se nenavadno, ampak dejstvo je, da je branje bilanc lahko fascinantno.«

(Mary Archer)

Priprava finančnega načrta se lahko podjetnikom, ki so še bolj na začetku svoje poti, zdi kot misija nemogoče. Kje sploh začeti? Kaj upoštevati? Načrt je zgolj ugibanje, ne vemo, kaj se bo zgodilo prihodnje leto ali čez 5 let! Zaradi začetnih dvomov in negotovosti, kako se finančnega načrta sploh lotiti, podjetniki pogosto storijo napako in finančni del svojega posla vodijo in načrtujejo »čez palec«. Ni treba poudarjati, da takšno ravnanje lahko podjetje pripelje v resne težave. Finančno načrtovanje pomaga do bolj stabilne rasti in razvoja, pri čemer je bistveno tudi nadzorovanje izvajanja finančnega načrta in odkrivanje potencialnih pasti na podjetniški poti. Finančni načrt je torej osnova za ocenitev investicijske priložnosti in naj predstavlja podjetnikovo najboljše predvidevanje prihodnjega delovanja – najboljšo oceno rezultatov, za katere verjamete, da so realistični in dosegljivi. Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial – dobičkonosnost zastavljenega projekta. Je pa tudi potrebna osnova pri iskanju dodatnih virov financiranja.

Zakaj je treba načrtovati finančno poslovanje?

Finančna funkcija je ena izmed temeljnih poslovnih funkcij v podjetju, saj ostalim funkcijam v podjetju zagotavlja sredstva za delovanje. Zato finančne funkcije ne smemo enačiti z računovodsko, saj slednja le beleži dogodke, ki so se že zgodili.

Vloga financ v podjetju je **upravljanje virov podjetja**. Delo finančnika je, da zagotavlja »gorivo«, torej finančna sredstva za vse, kar se v podjetju dogaja, in skrbno bedi nad izvajanjem finančnega načrta ter identificira potencialne pasti. V štartniku (startup podjetje) vsaj na začetku lastnik oz. direktor opravlja funkcijo finančnika, seveda ob pomoči računovodje.

Ne glede na to, v kateri fazi življenjskega cikla je oziroma kakšne so lastnosti proizvoda, ki ga podjetje proizvaja in prodaja, mora vedno skrbno **načrtovati svoje finančno poslovanje** – razumeti, kaj se dogaja z različnimi vrstami stroškov in kako jih obvladovati, da bo lahko dolgoročno stabilno poslovalo.

Finančno načrtovanje omogoča, da lahko stroške bolje obvladujemo in zagotavljamo stabilno poslovanje.

Kako in kdaj pripraviti finančni načrt?

Finančni načrt je napoved za določeno časovno obdobje, ki podjetniku pomaga določiti aktivnosti v obdobju, za katero je načrt pripravljen, in je **ključno orodje za nadzor porabe sredstev** v podjetju. Finančni načrt podjetniku pomaga:

- sprejemati finančne odločitve,
- nadzorovati porabo sredstev v podjetju,
- predvideti in pravočasno poravnati obveznosti,
- doseči zastavljene cilje,
- zagotoviti dovolj sredstev za razvojne projekte in investicije.

Cilj finančnega načrta je ugotoviti finančni potencial tvegane naložbe (Drnovšek, 2005), hkrati pa tudi preveriti dobičkonosnost zastavljenega projekta in terminski načrt doseganja rezultatov.

Noben finančni načrt ni 100 % pravilen, je samo in zgolj ugibanje. Bistvo je, da podjetnik zgradi sebi lasten finančni model, ki ga lahko sčasoma izboljša. Finančni načrt je količinska in številčna opredelitev celotnega poslovanja in zato odseva strategijo, poslovni model in vizijo podjetja.

Da lahko pripravimo finančno (stroškovno in prihodkovno) kalkulacijo, moramo dobro poznati vse dejavnike, ki so pomembni za izračun: nabavni, proizvodni in prodajni cikel, sezonske okoliščine, lastnosti panoge, v kateri delujemo, konkurenco, segment kupcev. Finančni načrt in poslovni model sta dve strani istega kovanca. Preoblikovanje poslovnega načrta v njegove finančne posledice je eden od načinov, ki povedo, ali bo podjetje preživelo (Peterlin, 2013).

Finančni načrt za zagonsko podjetje običajno obsega **tri ključne finančne dokumente**:

- **Kratkoročni/letni finančni načrt** zajema pregled operativnega denarnega toka za prihodnjih 12 mesecev (budgetiranje),
- **Dolgoročni oz. strateški finančni načrt** vključuje 3–5-letno napoved letnih računovodskih izkazov (izkaz poslovnega izida, bilanca stanja, izkaz denarnih tokov),
- **Ključni kazalniki uspešnosti podjetja (KPI)** – ekonomika podjetja, kjer so določeni cilji za vsa področja delovanja.

Finančni del poslovnega načrta je vedno narejen na koncu – šele potem ko smo že raziskali trg, preučili proizvodni proces, naredili načrt trženja in prodaje in pred začetkom poslovanja oceniti dobičkonosnost podjetja.

Kako se lotiti finančnega načrtovanja?

Ena najpomembnejših nalog, s katero se spoprijema novi lastnik podjetja, je izračun začetne ekonomike poslovanja in oblikovanje izdatkovnega proračuna za novo podjetje, tako da lahko vidi pričakovane prihodke in odhodke ter denarne potrebe. Ker podjetnik kot začetnik v poslu še nima poslovne in finančne zgodovine, pomeni, da bodo vsi njegovi finančni izkazi le in samo predvidevanja oziroma najboljše ugibanje o prihodkih in odhodkih, ki pa jih mora znati obrazložiti oz. preveriti.

Načrtovali bomo po korakih in pri tem uporabili finančne tabele, katerih izračunane postavke bodo služile kot vhodni podatki v nadaljevanju. V tem delu predstavljamo posamezne korake, v [Prilogi](#) so tabele, pripravljene za namišljeni primer podjetnika, MIHA PODJETNIK, d. o. o. Poudariti velja, da gre za poenostavljene prikaze gibanja stroškov in prihodkov, ki naj bodo podjetniku v pomoč pri osnovnem razumevanju dogajanja v podjetju.

Korak 1: Začetni proračun za vzpostavitev podjetja

Prvi korak je priprava začetnega operativnega proračuna, v katerem zaobjamemo večino stroškov, ki se bodo pojavili na začetku poslovanja. Gre za predvidevanja višine stroškov za 12 mesecev vnaprej.

Veliko začetnikov pripravlja svoj prvi proračun na osnovi običajnih računovodskih izrazov. Bolj uporabno je, če oblikujemo operativni proračun za prvo leto okoli **ključnih mejnikov**, ki jih moramo doseči. Izdatke tako lahko bolj natančno napovemo, ker so organizirani po posameznih fazah.

Finančni načrt je
orodje za nadzor
porabe sredstev v
podjetju.

Pri finančnem
načrtovanju si
pomagamo s
finančnimi tabelami.

Zato začnimo planirati s pripravo Tabele 1 – *Mesečni terminski načrt izdatkov za 1. leto poslovanja*. Vse predvidene izdatke razdelimo na več kategorij in jih zapišemo v Tabelo 2 – *Operativni 1-letni proračun – budget*, operativni načrt izdatkov za prvo leto poslovanja:

- Administrativni izdatki: strošek registracije podjetja, računovodski, bančni stroški, licenčnine, zavarovanja, pravne pristojbine,
- Oprema in drobní inventar: opremljanje trgovine, proizvodni prostor, skladišče, pisarniški material, reklamni in promocijski materiali,
- Operativni in obratovalni stroški,
- Osnovna sredstva: pohištvo, oprema (računalnik, stroji) in vozila,
- Zaposleni: izdatki za zaposlene, študentsko delo, delo po pogodbi.

Ko tako dobimo projekcijo izdatkov za prvih 12 mesecev, nas zanima, kako bomo plačali te izdatke – to opredelimo s Tabelo 3 – *Planirani viri financiranja*. V Tabeli 4 – *Celoviti letni proračun* natančno predvidimo, kaj se bo na celoletni ravni dogajalo s posamezno vrsto izdatkov in pokritost le-teh z viri financiranja.

Med poslovanjem se vrednosti in sestava posameznih postavk iz otvoritvene bilance oz. proračuna ter virov financiranja spreminjajo. Podatke lahko sproti dopolnjujemo in tako imamo v vsakem trenutku natančno sliko finančnega stanja.

Korak 2 – Ocena ekonomike poslovanja

V tem delu ocenjujemo stroške, ki naj bi nastali pri poslovanju podjetja na mesečni osnovi. Poznamo **spremenljive** (variabilne) in **stalne** (fiksne) stroške, ki se med seboj razlikujejo po tem, kako se gibljejo pri spremenjenem obsegu dejavnosti:

- *Spremenljivi (variabilni) stroški* so tisti, ki se neposredno in sorazmerno spreminjajo z obsegom dejavnosti – stroški materiala, surovine, zaloge, obratovalni stroški v proizvodnji, plače zaposlenih, provizije, strošek energije in dela pri povečani proizvodnji v proizvodnem podjetju.
- *Stalni (fiksni) stroški* se medtem z obsegom dejavnosti ne spreminjajo (so fiksni) – stroški najemnin, plač posloводства, režije, zavarovanj, stroški nakupa poslovnih sredstev (opreme, vozil, pohištva), odplačila posojil, komunalne in telekomunikacijske storitve, energija. Gre za stroške, ki jih mora podjetje poravnati vsak mesec, ne glede na ustvarjene prihodke.

Pripravimo Tabelo 5 – *Kosovnica*; to je oblikovan seznam vseh materialnih sredstev in operacij, ki so potrebne za izdelavo ali sestavo nekega izdelka/storitve. V Tabeli 6 – *Preračun celotnih stroškov na enoto proizvoda in izračun cene* ocenimo potrebe po strojih in opremi ter stroške, povezane z njimi (nabava, amortizacija, vzdrževanje). Ker imamo že izdelan proizvodni načrt, lahko načrtujemo tudi stroške dela (št. ljudi, strošek plač).

Ocena ekonomike poslovanja je zelo povezana s predvideno prodajo izdelka. Ker je od števila prodanih enot izdelka odvisna proizvodnja in nenazadnje cena izdelka, je treba pripraviti tudi oceno le-te.

Na tem mestu že lahko ocenimo tudi potencialno dobičkonosnost podjetja, in sicer s pomočjo **točke preloma oziroma praga rentabilnosti**. V Tabeli 7 – *Prag (in graf) rentabilnosti* je prikazan izračun rentabilnosti, prikazan pa je tudi graf za podjetje oziroma točka preloma (angl. break-even point). To je točka, ki določa obseg dejavnosti, pri kateri se stroški izenačijo s prihodki in je dobiček enak 0.

Prag rentabilnosti pove, pri katerem obsegu dejavnosti se stroški izenačijo s prihodki.

Korak 3 – Ocena prihodkov, prodajni načrt in cenovna politika

Načrtovanje in napovedovanje prodaje omogočata načrtovanje prihodkov, prodajni proračun pa načrtovanje odhodkov. Obe prvini sta zelo pomembni za finančno načrtovanje virov podjetja (Šenk-Ileršič, 2010). Napovedovanje prihodkov se običajno izvaja s kombinacijo metod od zgoraj navzdol (angl. top-down), z uporabo modela TAM SAM SOM, za dolgoročno (3–5 let), in od spodaj navzgor (angl. bottom-up) za kratkoročno (1–2 leti) napoved prodaje.

»TOP DOWN« pristop – metoda TAM TOM SOM Z uporabo metode TAM TOM SOM lahko dokaj natančno določimo naš potencial na trgu in predvidimo prodajne prihodke. Model analize trga po tej metodi je prikazan v Tabeli 8 – *Metoda TOP DOWN*. Potencialno velikost trga analiziramo na treh ravneh:

- TAM (angl. Total Available Market) – skupni razpoložljivi trg,
- SAM (angl. Serviceable Available Market) – razpoložljivi trg, ki je geografsko, finančno idr. na voljo za nas,
- SOM (angl. Serviceable Obtainable Market) – trg, ki ga je mogoče dobiti, enak prodajnemu cilju in predstavlja vrednost tržnega deleža, ki ga želimo doseči.

»BOTTOM UP« pristop – metoda načrtovanja prodaje

Metoda je primerna za pripravo kratkoročnega načrta prodaje (1–2 leti) in tudi do 5 let. Načrtovanje »Bottom up« ima obraten pristop kot »Top down« – začnemo na podlagi posebnosti svojega podjetja (ocena prodaje izdelkov, proizvodne zmogljivosti, odhodki za posamezne oddelke), da pridemo do splošne ocene prodaje oziroma trga, ki ga naslavljamo.

Podatke glede velikosti prodaje in višine prihodkov smo že pridobili z analizo Točke preloma, ki nam je pokazala prodajni minimum, da dosežemo še pozitivni rezultat. Nenazadnje moramo postaviti prodajni načrt na mesečni osnovi za posameznega prodajnika, kar bo omogočilo tudi merjenje učinkovitosti le-teh. V Tabeli 9 – 1-letni prodajni načrt in Tabeli 10 – 5-letni prodajni načrt sta prikazana primera naše prodajne napovedi.

Cenovna politika v letnem načrtu

Cene imajo neposreden in najmočnejši vpliv na dobiček iz poslovanja, zato jim je pri izdelavi letnega načrta potrebno posvetiti ustrezno pozornost. Na oblikovanje cenovne politike vpliva kar nekaj dejavnikov:

- **Stroški:** Osnovni izračun pove, da mora cena, ki jo podjetnik določi, preseči osnovne stroške, ki jih ima s proizvodnjo določenega izdelka ali ponujanjem storitev. Naredimo izračun prodajne cene na podlagi stroškov.
- **Percepcija kupca:** Ali podjetje ve, kako njegovi kupci doživljajo njegov izdelek oziroma storitev? Kako cena vpliva na njihovo nakupno odločitev? Naredimo izračun prodajne cene na podlagi povpraševanja.
- **Konkurence:** Naredimo izračun prodajne cene na podlagi konkurentov.

Osnovni izračun cen je že prikazan v Tabeli 6 – *Preračun celotnih stroškov na enoto proizvoda in izračun cene izdelka*, na podlagi analize kupcev in konkurence pa lahko primerno določimo prodajno ceno za svoj izdelek.

Pomembo vprašanje za podjetje – po kakšni ceni bomo prodajali izdelke? Na to vplivajo stroški, percepcije kupcev in konkurenca.

Korak 4 – Finančni izkazi

Ključni dokumenti, pri katerih je priporočljiva pomoč strokovnjaka – finančnika/računovodje:

- izkaz denarnega toka
- izkaz uspeha
- bilanca stanja

Šele v tem koraku smo prišli do točke, kjer lahko pripravimo potrebne planske oz. predračunske finančne izkaze. V tem delu morajo projekcije finančnih izkazov ustrezati osnovnim računovodskim načelom, zato je dobro, da si podjetnik pomaga z izkušenim finančnikom – računovodjo. To vsekakor velja predvsem za končne letne izkaze, ki jih mora podjetnik pripraviti.

Za finančni načrt je treba pripraviti **tri osnovne predračune:**

- **Izkaz denarnega toka (za 1. leto in 5 let);**
- **Izkaz uspeha (5 let);**
- **Bilanco stanja (5 let).**

Za podjetnika začetnika je vsekakor najbolj pomemben izračun finančnih tokov oziroma izkaz denarnega toka.

Izkaz denarnega toka

»Cash is king« oziroma »denar je kralj« je eden izmed najbolj znanih rekov v poslovnem svetu. Ne zaman, saj se lahko tudi dobičkonosno podjetje zlomi zaradi težav z denarnim tokom. Denarni tok podjetja pove, koliko denarja je podjetje prejelo v določenem času in koliko ga je porabilo za poravnanje svojih obveznosti. Zajema torej prilive in odlive v podjetju.

Izkaz denarnih tokov je najpomembnejši element odločitev, vezanih na kreditiranje, na investicije, na vrednost projektov in podjetja. Poznamo tri osnovne vrste prilivov in odlivov:

- **Denarni tok iz poslovanja:** denar, ki ga podjetje prejme ali potroši kot rezultat izvajanja svoje osnovne dejavnosti.
- **Denarni tok iz investiranja:** denar, ki ga podjetje porabi ali prejme z nakupi oziroma prodajo osnovnih sredstev, podjetij ipd.
- **Denarni tok iz financiranja:** denar, ki ga podjetje potroši ali prejme kot rezultat finančnih aktivnosti, kot so odplačilo ali prejem kreditov, izdaja delnic ali dokapitalizacija in izplačilo dividend.

V Tabeli 11 smo pripravili enostaven shematski prikaz izračuna denarnega toka oziroma izračun obratnega kapitala, v Tabelah 12 in 13 pa kratkoročno, 1-letno, in dolgoročno, 5-letno, projekcijo denarnega toka za primer našega podjetnika, MIHA PODJETNIK, d. o. o.

Izkaz uspeha

Izkaz poslovnega izida nam razkrije, kako uspešno je bilo poslovanje podjetja v določenem obdobju. Izkaz poslovnega izida, v nasprotju z bilanco stanja, ni sestavljen na določen dan, ampak za določeno obdobje, npr. od 1. januarja do 31. decembra posameznega poslovnega leta. V njem se od vseh prihodkov podjetja ali samostojnega podjetnika odštejejo vsi stroški, rezultat pa predstavlja čisti poslovni izid – dobiček ali izgubo. Izkaz poslovnega izida vodstvu podjetja, bankam in drugim pokaže, kako donosno je podjetje ali podjetnik.

V Tabeli 14 – *Izkaz uspeha* smo pripravili projekcijo izkaza za 5-letno obdobje. Vendar je treba poudariti, da je to obdobje predolgo za natančen prikaz dobičkonosnosti podjetja. Je pa potreben dokument npr. pri pripravi kreditnega predloga za banke.

Bilanca stanja

Bilanca stanja prikazuje premoženjsko in finančno stanje (položaj) podjetja v določenem trenutku, torej na točno določen dan. Pri bilanci stanja moramo tako vedno navesti dan, na katerega se nanaša.

Premoženjsko stanje podjetja je razvidno iz višine in strukture sredstev, s katerimi podjetje upravlja in ki omogočajo izvajanje njegove dejavnosti. Kratkoročna sredstva so zaloge materiala, proizvodov, poslovne terjatve, kratkoročne finančne naložbe. Dolgoročna sredstva pa so zemljišča, nepremičnine, oprema, dolgoročne finančne naložbe.

Finančno stanje podjetja pa je razvidno iz višine in strukture obveznosti do virov sredstev. Ti nam odgovorijo na vprašanja »Od koga oziroma od kod ima podjetje sredstva?« in »Kaj so viri sredstev?«

Obveznosti do virov sredstev so:

- Kapital – trajen vir financiranja. V podjetje so ga vložili lastniki ali pa je nastajal z uspešnim poslovanjem podjetja.
- Dolg – podjetje ga mora po določenem času vrniti oziroma plačati (vrniti posojilo oz. plačati dobavitelju za opravljeno storitev ali dobavljeno blago).

V Tabeli 15 – *Bilanca stanja* smo pripravili projekcijo za 5-letno obdobje.

Kako pa nadziramo izvajanje finančnega načrta?

Kontroling je osnovno orodje, ki nam omogoča upravljanje in nadzor nad poslovanjem. Podjetnik začetnik si lahko sam postavi merilnike KPI-je oziroma kazalnike uspešnosti, ki merijo in prikazujejo za podjetje **pomembne metrike**, s pomočjo katerih lahko v podjetju nadzorujejo doseganje zastavljenih ciljev.

Finančni kazalniki različne finančne podatke kombinirajo in postavijo v smiselna razmerja, kar nam omogoči vpogled v uspešnost podjetja in primerjavo z drugimi obdobji ali podjetji.

Kazalnike lahko razdelimo v skupine glede na posamezna področja, ki jih analiziramo:

- kazalniki dobičkonosnosti,
- kazalniki likvidnosti in solventnosti,
- kazalniki zadolženosti (strukture financiranja),
- kazalniki poslovne učinkovitosti in gospodarnosti.

V Tabeli 16 – *Finančni kazalniki* je predstavljenih nekaj ključnih finančnih kazalnikov, ki jih lahko podjetje uporabi pri analizi poslovanja in načrtovanju za naprej.

Kako izbrati najbolj primeren vir financiranja?

Pri odločanju o primernosti posameznih finančnih virov in s tem odločanju o ponudnikih financiranja in finančnih instrumentih je ključnega pomena razumevanje ciljev, ki jih posamezni finančni mehanizmi in instrumenti zasledujejo.

Iskalci sredstev se morajo zavedati, da je cilj nekaterih instrumentov primarno finančni dobiček, drugi pa stremijo k družbeni koristnosti in trajnostnemu učinku, možne so sinergije obojega. To še posebej velja za podjetnike na začetku poslovne poti in seveda tudi za socialne podjetnike.

Nadzor nad uspešnostjo poslovanja podjetja nam omogoča izračun finančnih kazalnikov.

Analizirajte pogoje različnih ponudnikov financiranja.

Na začetku svojega poslovanja podjetnik potrebuje kapital. Ponavadi je to 4F – kapital (Founder-Family-Friends-Fouls), kot je uveljavljen žargon v svetu. Torej pomeni financirati se samostojno. Banka v tem prvem delu ne pride v poštev, investitorje pa je v Sloveniji težko najti. Alternativne oblike pridobivanja denarnih sredstev najdete v prilogi Tabela 17 – *Viri in instrumenti financiranja za socialna podjetja*.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 08:44

2.3.5 Etični marketing – brez poslovnega modela in načrta ni marketinga in prodaje



*»Naše načelo znamčenja je preprosto –
povedati ljudem, kdo smo.«*

(Yvon Chouinard, Patagonia)

Kako tisto, kar je prav, prenašati skozi vse pore delovanja? Kako uporabiti osnovni komunikacijski model in trženjski načrt na eni strani? Recepta ni. Razen tega, da se trženjski načrt in komuniciranje prepletata skozi poslovni model in sledita poslovnemu načrtu.

Mali slovarček pojmov

Tržno komuniciranje so različni procesi, kako dosežati/doseči trg. Ključni elementi tržnega komuniciranja so sporočilo, medij in trg. Sporočilo, ki potuje od komunikatorja do recipienta preko medija. Za tržno komuniciranje ni recepta, obstajajo številne možnosti. Pomembno je, da se zavedamo sinergijskega učinka posameznih komunikacijskih akcij. Seštevek le-teh je večji kot vsota posameznih delcev.

Marketing ali trženje so procesi in orodja, s katerimi pri ljudeh dosežemo to, da nekaj (točno tisto!) hočejo.

Odnosi z javnostmi pomenijo izpostaviti se, kontrolirati informacije (odnosi z mediji, novinarji, uredniki, lastniki), prepričevati občinstvo (deležnike), vzpostavljati/ohranjati določen vidik na neko temo (farmacija, cepljenje, demokracija ...), interno komuniciranje (intranet, novice).

Oglaševanje je spodbujanje, prepričevanje, manipulacija občinstva (gledalci, bralci, uporabniki, določena ciljna skupina), da preidejo v ali nadaljujejo določeno akcijo (nakup, podaljšanje naročnine, povejte prijatelju ...).

Prodaja so tehnike, da pride do posla. Te pa temeljijo na medosebnih odnosih. Prodaja so medosebne interakcije in ne grda beseda.

(Blagovna) znamka je vsota vseh izkušenj uporabnikov in potencialnih uporabnikov storitve, izdelka, projekta itd., pri čemer na nekatere izkušnje lahko, na druge pa ne moremo vplivati.

Znamčenje je proces integracije strategij blagovne znamke, ki jih podjetje izvaja skozi VSAK STIK z javnostjo.

Ciljna skupina je določena skupina ljudi, ki jo nagovarjamo v komunikacijskih in poslovnih aktivnostih. Kako opredelimo skupne imenovalce za določeno skupino, je odvisno od naših strategij. Bolj kot smo natančni, lažje in bolj učinkovito bomo s ciljno skupino lahko komunicirali.

Persona je v trženju in tudi oblikovanju, ki je osredotočeno na uporabnika, izmišljen lik. Ustvarjen tako, da predstavlja vrsto uporabnika, ki lahko na podoben način uporabi spletno mesto, blagovno znamko ali izdelek.

Marketinški ali trženjski ali distribucijski kanali so poti, po katerih pride izdelek od proizvajalca do končnih uporabnikov, kupcev, in so ključni za načrtovanje trženjske strategije.

Mediji so v komunikacijskem smislu prenašalci sporočil, največkrat razumljeni kot množični mediji, kot so TV, radio, internet, tisk, kino, fotografije. V današnjem digitalnem času pa kot medije razumemo vsebino, ki se na tak ali drugačen način prenaša preko spleta, naj gre za družabne medije, videe, e-sporočila, bloge.

ETIKA: Tisto, kar je prav

Kaj je za vas etično? Kaj je pravzaprav etika? Kako se ta prenaša v trženje, trženjske in komunikacijske aktivnosti?

Wikipedija pravi takole: *Éthos* je starogrška beseda za značaj, duševno stanje, razpoloženje, duševno dispozicijo; lahko pomeni tudi način življenja. Etika je filozofski nauk o nramnosti, o dobrem in zlu. Razumemo jo lahko kot filozofsko disciplino, ki raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja, pa tudi splošno utemeljitev in izvor morale, je skupek moralnih principov. Po nekaterih filozofih pa je etika filozofska disciplina, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega.

Mi pa o etiki v marketingu pravimo takole: Tržno komuniciranje je naš odraz, kako poslušamo, kako naše podjetje, produkt, skupnost deluje. Naš kompas so naše vrednote in poslanstvo. Če tega nimamo definirane, se v vsaki komunikacijski kampanji na novo lovimo ali odkrivamo toplo vodo in ne vemo, kje smo.

Kaj je v komuniciranju najpomembnejše? Kaj je tisto, kar najbolj opredeljuje in gradi našo blagovno znamko? VSE! Šteje prav vsak korak, vsak gib, vsak odziv, vsaka pobuda.

Zato vedno počnimo tisto, kar je prav. Tako, kot vrednotimo svoje početje. Je to, kar sporočamo, skladno z našimi vrednotami in poslanstvom?

Blagovna znamka ≠
logotip

OSNOVNI KOMUNIKACIJSKI MODEL: Prvi koraki

Vse se začne na začetku; tudi trženjsko načrtovanje. Bistvo vsakega tržnega komuniciranja je razumevanje osnovnega komunikacijskega modela, ki ga je v 50-ih letih prejšnjega tisočletja opredelil Laswell:

Kdo?

Pravi kaj?

Komu?

Po katerem kanalu?

S kakšnim namenom?

Za vajo smo vam pripravili [delovni list](#):

TRŽENJSKI NAČRT: Preprosto na eni strani

Najboljše stvari so preproste. Tudi trženja se zato lahko lotimo na preprost način. Svoj trženjski načrt za začetek lahko izdelamo na eni sami strani. Predvsem je pomembno, da delujemo, preizkušamo, merimo in korigiramo svoje trženjske aktivnosti. Kar deluje za nekoga drugega, ne deluje nujno za nas. In kar deluje za nas, hočemo uporabiti znova in znova.

Preprosto orodje za enostranski trženjski načrt v angleškem jeziku si lahko brezplačno prenesete s spleta. Hiter in poenostavljen povzetek prevoda v slovenski jezik z delovnim listom pa najdete [tukaj](#).

Ko razmišljamo o trženju svojega podjetja, pobude, produkta, projekta, se pri načrtovanju osredotočimo na 3 stebre, ki jih razdelimo v 3 rubrike. V njih najdemo vprašanja, ki vodijo naše razmišljanje. Saj veste – bistvo je v vprašanjih!

1. Občinstvo:

- **CILJNA SKUPINA**
Po kakšnih kriterijih opredeljujete ciljno skupino?
Kaj vaša ciljna skupina razmišlja, čuti, verjame?
Kaj jih zanima?
Kakšne izdelke in storitve uporabljajo?
Kakšne so njihove navade?
Kateri so njihovi izzivi in potrebe?
- **POT UPORABNIKA**
Kaj nekoga privede do iskanja informacij o vašem produktu, storitvi?
Kje vaša ciljna skupina išče informacije?
Kako sodelujejo s potencialnim prodajalcem?
Kakšne so njihove nakupne faze?
Kako se odločajo o nakupu?
- **PONUDBA VREDNOSTI**
Kaj je tista vrednost, ki jo vaš izdelek ali storitev dostavlja ciljni skupini?
Kako vaša rešitev zadovoljuje njihovo primarno potrebo?
Zakaj je vaša rešitev boljša kot dosedanje ali tisto, kar je na voljo?
Kaj vas dela izjemne, posebne, drugačne?

2. Strategije:

- **TRŽENJSKI CILJI**
Kaj poskušate doseči?
So ta pričakovanja kratko- ali dolgoročna?
Kaj so vaši SMART (specific, measurable, achievable, relevant, time-based) cilji? Specifični, merljivi, dosegljivi, relevantni in časovno opredeljeni.
- **KLJUČNE STRATEGIJE**
Kakšne pristope bomo zavzeli za doseg svojih trženjskih ciljev?
- **CENOVNA POLITIKA IN POZICIONIRANJE**
Koliko in kako boste zaračunavali za svoje izdelke, storitve?
Kako je vaša cenovna politika skladna z vašo ponudbo vrednosti?

3. Aktivnosti:

- **TRŽENJSKI KANALI**
Katere kanale in orodja boste uporabili, da skomunicirate vašo ponudbo vrednosti vaši ciljni skupini?
Kako boste razdelili svoj proračun med trženjske kanale?
- **TAKTIKE IN AKTIVNOSTI**
Kakšne specifične aktivnosti boste izvajali, da dostavite svojo ključno strategijo, izpolnite svoj pristop?
Katere vire potrebujete?
- **MERJENJE USPEHA**
Kako boste merili uspešnost svojega trženjskega načrta?
Kaj so ključni indikatorji delovanja (KPI – key performance index), ki jih boste spremljali, zasledovali?
Kakšni so vaši merljivi cilji, v primerjavi z vašim trenutnim stanjem, pozicijo?

PRODAJA: Ne, to ni grda beseda

Ni trženja brez prodaje, zato sva nekaj sklepnih misli za zaključek poglavja o trženju namenila prav temu.

Prodaja ali prodajanje je sestavljeno iz medosebne interakcije. Naj bodo to osebna srečanja, telefonski klici, mreženje – kar pač uporabljate za interakcijo s potencialnimi in obstoječimi uporabniki.

Prodaja je namenjena ugotavljanju, kaj uporabnik želi ali ne želi.

Recepta za snovanje trženjskega načrta ni. Njegovo bistvo je, da ta sledi poslovnemu načrtu. Trženje ni odcepljeno stroškovno mesto, ampak vitalna poslovna funkcija, vpletena v vse pore poslovanja.

Pravila za uspešno prodajo:

1. Raziskuj.
2. Postavljaj dobra vprašanja.
3. Poslušaj.
4. Izobražuj.
5. Kvalificiraj potencial uporabnika.
6. Skleni posel.

Poseben poudarek v tržnem komuniciranju dajemo merjenju uspeha, saj tudi pri svojem svetovalnem in mentorskem delu v malih in srednjih podjetjih kot tudi drugih organizacijah, opažamo pomanjkanje merjenja trženjskih aktivnosti. Ta se najbolj odraža v percepciji Facebook objav kot odlično opravljenega in dokončanega trženjskega dela. Za korak nazaj in ptičjo perspektivo npr. ne pozabimo na telefon in se vprašajmo, kaj je za nas bolj učinkovito, kateri kanal je bolj donosen? Koliko časa nam vzame priprava, objava in odzivanje na Facebook objave in kakšno vpletenost (engagement) imamo? Je vredno, ima smisel? Koliko telefonskih stikov lahko vzpostavim v istem času, z večjo vpletenostjo, odzivnostjo potencialov?

Ključna vprašanja pri načrtovanju tržnega komuniciranja naj bodo: S kom komuniciramo? Kaj je naše sporočilo? Kakšna je donosnost naše naložbe (ROI - return on investment) v določeno trženjsko-komunikacijsko aktivnost?

2.3.6 Razvoj kadrov/zaposlenih v sektorju socialne ekonomije



»Pravim ljudem zastavite pravi izziv, jih obkrožite s sodelavci, ki jih občudujejo, in jim zagotovite pošteno plačilo – in vaš bo ves svet. Ljudi naučite, da verjamejo vase in da pričakujejo zmago. Pustite jih, da se izkažejo. Nato pa stopite korak nazaj in si oglejte izobilje uspešnih izdelkov, zadovoljnih direktorjev in navdušenih strank.«

(Bob Davis, ustanovitelj Lycosa)

Socialna podjetja morajo kljub svoji družbeno inovativni naravnosti ter spoštovanju načel socialnih podjetij delovati na podjetniški način in obvladovati vse poslovne funkcije, za kar je izrednega pomena usposobljen management teh podjetij, saj samo idealizem in predanost ideji ne zadoščata za trajnostno in uspešno delovanje podjetij.

Upravljanje s človeškimi viri je temelj vseh poslovnih dejavnosti, pri čemer je ključno pridobiti prave ljudi na prava delovna mesta ob pravem času, da se lahko stvari zgodijo na produktiven način, ki naredi organizacije in ljudi uspešne.

Poglavje opisuje proces upravljanja kadrov od njihove zaposlitve do osebnega in poklicnega razvoja. Še posebej je v socialnih podjetjih pomembno, da zaposlene čim bolj vključujemo v sprejemanje odločitev in reševanje težav ter jih spodbujamo k dajanju koristnih predlogov za izboljšave. V procesu razvoja kadrov ima pomembno vlogo vodja, ki mora usmeriti aktivnosti posameznikov in skupin k uresničevanju načrtovanih ciljev, pri čemer ne sme zanemariti lastnega osebnega in poklicnega razvoja.

Glavni izziv socialnih podjetij je zasledovanje družbenega poslanstva, medtem ko opravljajo tržno dejavnost in ustvarjajo prihodke. Pri tem je pogosto neustrezno upravljanje človeških virov eden izmed kritičnih razlogov za neuspeh. Tako velikokrat prihaja do paradoksa, da socialna podjetja, ki se ukvarjajo z različnimi vidiki človekovega razvoja, ne morejo ustrezno poskrbeti za upravljanje s človeškimi viri znotraj njih samih.

Pri svojem delovanju morajo socialna podjetja nenehno iskati ravnovesje med varnostjo zaposlitve, kreativnostjo, doseganjem družbeno odgovornega poslanstva, priložnostjo za rast in zagotavljanjem idealnega delovnega okolja. Pri tem sledijo načelom, ki predvidevajo sodelovanje deležnikov pri upravljanju, zato na področju upravljanja s človeškimi viri delujejo v duhu »partnerstva« – zaposleni so partnerji pri sprejemanju odločitev in reševanju težav, oblikovanju koristnih predlogov za izboljšave ter ustvarjanju

produktov in njihovi ponudbi na trgu. Zaposleni se dojemajo kot ključni pri doseganju konkurenčne prednosti in ne le kot izvajalci strategije podjetja, zato je njihov razvoj precejšnjega pomena.

Kaj je razvoj zaposlenih?

Razvoj zaposlenih je sistematičen in nepretrgan proces, s katerim podjetje načrtno razvija tista znanja in kompetence, ki so potrebne za uresničevanje poslanstva in ključnih ciljev. Pri tem je potrebno vzpostaviti ravnotežje med znanji, veščinami, talenti in ambicijami zaposlenih ter potrebami in cilji organizacije. Cilj razvoja zaposlenih je, da pridobijo znanja, spretnosti in sposobnosti za učinkovito opravljanje dela, ki izboljšuje njihovo uspešnost in uspešnost organizacije.

Za uspešno delovanje podjetja in ustrezen razvoj zaposlenih je pomembna dobra organiziranost, ki usmerja in vodi ljudi. Pri tem je ključni pogoj za načrtovanje organiziranosti dela organizacijska struktura podjetja, ki naj bo zgrajena tako, da se izvajalci nalog v njej lahko zelo fleksibilno obnašajo. Dve pomembni sestavini organizacijske strukture sta naloge in njihovi nosilci, med katerimi se vzpostavljajo in razvijajo določeni odnosi.

Struktura organizacije pomeni, da so določena opravila in razmerja v organizaciji dogovorjena in nekako dokumentirana, iz nje je tudi razvidna stopnja, do katere se drobijo naloge ali posameznikove aktivnosti, ter kdo komu poroča o svojem delu in doseg nadzora posameznega vodje. V primeru socialnega podjetja temelji organizacijska struktura na demokratičnih načelih in na enakopravnosti vseh zaposlenih. Rezultat organizacijske strukture podjetja je organizacija dela zaposlenih z opredelitvijo delovnih mest in njihovih opisov. V opisu delovnega mesta so opisane aktivnosti, ki jih je potrebno opravljati za izvedbo del, iz njega je razvidna vsebina in način dela. V kolikor ima socialno podjetje pripravljene opise za vsa delovna mesta, govorimo o sistemizaciji delovnih mest, ki je obvezna za vse delodajalce z več kot 10 zaposlenimi (interni splošni akt, ZDR-1, 22. člen). Ne glede na obvezo so opisi delovnih mest priporočeni, saj niso v podporo le pri iskanju kadrov, temveč tudi pri njihovem usposabljanju, razvoju, nagrajevanju, motiviranju ter zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu.

Potrebujemo novega sodelavca!

Ko obseg dela in nalog presega naše zmožnosti, je čas, da poiščemo novega sodelavca – osebo, ki ima ustrezna znanja in veščine ter predvsem vrednote, ki jih narekuje naše družbeno poslanstvo. [Kako in koga izbrati?](#) Pred pričetkom iskanja je potrebno vedeti, kakšna dela in naloge bo oseba opravljala ter kakšna znanja, veščine, kompetence in izkušnje za to potrebuje. Običajno je to zapisano v opisu delovnega mesta, ki povzema ključne informacije o delovnem mestu in delu. Opis delovnega mesta je dobro izhodišče za pripravo javne objave prostega delovnega mesta, ki je po Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) obvezna (na Zavodu za zaposlovanje, v sredstvih javnega obveščanja, na zaposlitvenih portalih, na spletnih straneh ali v javno dostopnih prostorih organizacije).

Ker socialno podjetje zasleduje dva cilja, podjetniškega in družbenega, je pri izboru ustreznega kandidata pomembno preveriti ustreznost kompetenc in izkušenj ter izkazovanje zavezanosti oziroma predanosti družbenim in skupnostnim ciljem. Pomembne so tudi motivacija in vrednote, ki naj bodo usklajene z vrednotami socialnega podjetja.

Ko je ustrezen kandidat izbran, sledi napotitev na zdravniški pregled, seznanitev s pogoji dela, posredovanje predloga pogodbe, sklenitev pogodbe o zaposlitvi ter prijava novega sodelavca v obvezna zavarovanja. Vso dokumentacijo v zvezi z zaposlenim podjetje hrani v [personalni mapi zaposlenega](#).

Kaj pa, če bi zaposlili osebo iz ranljivih skupin?

Socialna podjetja v okviru uresničevanja svojih družbenih ciljev pogosto zaposlujejo osebe iz ranljivih ciljnih skupin, ki se zaradi različnih vzrokov težje vključujejo na trg dela in za katere lahko pridobijo različne subvencije, davčne olajšave in podobne spodbude za zaposlovanje s strani Zavoda RS za zaposlovanje. Po Zakonu o urejanju trga dela (5. člen, ZUTD, točka 9) so ranljive skupine oseb na trgu dela tiste, ki se uvrščajo med prikrajšane delavce, resno prikrajšane delavce in invalide (registrirano in dolgotrajno brezposelne, nižje izobražene, starejše, invalide). Nadalje se med ranljive skupine prebivalstva uvrščajo še brezdomci, člani etničnih manjšin, migranti, begunci, iskalci azila, ljudje z nizkimi dohodki in drugi.

Upravljanje človeških virov v socialnem podjetju je eden ključnih dejavnikov uspeha.

Pripravite opis delovnega mesta.

Javna objava prostega delovnega mesta pri Zavodu za zaposlovanje je obvezna.

Kot navaja Eva Boštjančič v prispevku Zaposlovanje in psihološke perspektive ranljivih skupin na trgu dela, imajo ranljive ciljne skupine na trgu dela praviloma kombinacijo več značilnosti, ki jim poslabšujejo položaj na področju zaposljivosti in jim onemogočajo uspešno vključevanje na trg dela in zaposlovanja. Njihovo zaposlovanje predstavlja izziv tako za delodajalce (kako skrbeti za ustrezno vključevanje posameznikov, ki pripadajo določeni skupini, kako jih usmerjati in se izogibati diskriminatornemu vedenju pri vsakodnevnem delu) kot tudi za predstavnike ciljnih skupin. Za zaposlene iz teh ciljnih skupin je potrebno ustrezno prilagoditi večino procesov dela do te mere, da lahko posameznik svoje delo opravlja prav tako skrbno, odgovorno in zavzeto kot drugi. Pred zaposlitvijo pa je priporočljivo, da se pravočasno informiramo in seznanimo s problematiko, pri čemer nam lahko pomagajo organizacije in društva, ki povezujejo in skrbijo za predstavljanje določene problematike v javnosti (člani centra nevladnih organizacij <https://www.cnvos.si/kdo-smo/clanstvo/clani/>).

Zaposlovanje predstavnikov ranljivih skupin je izziv tako za delodajalca kot za delojemalca.

Prostovoljci, dobrodošli!

Veliko socialnih podjetij pri izvajanju svojih aktivnosti vključuje prostovoljsko delo, za kar se vpišejo v vpisnik prostovoljskih organizacij (opcijsko nevladne organizacije in obvezno javni zavodi, ki se ukvarjajo s prostovoljstvom, več informacij na <https://www.prostovoljstvo.org/za-organizacije>). Ker pa imajo prostovoljci za delo v socialnem podjetju drugačne motive kot redno zaposleni, je tudi delo z njimi nekoliko drugačno. Medtem ko je postopek nabora precej podoben kot pri iskanju zaposlenih in se zaključi s sklenitvijo dogovora o prostovoljskem delu, se moramo upravljanja oziroma vodenja prostovoljcev lotiti nekoliko drugače zaradi razlik v motivu za delo in obvezi. Tako je npr. poslanstvo socialnega podjetja in doseganje skupnih ciljev pri prostovoljcih običajno močnejši motivator kot pri redno zaposlenih, zato je sledenje in komuniciranje poslanstva ter informiranje glede doseganja skupnih ciljev še bolj pomembno. Prav tako so izredno pomembni dobri medosebni odnosi, katerih pomanjkanje lahko odvrne marsikaterega prostovoljca.

Prostovoljcem predstavite poslanstvo in cilje socialnega podjetja.

Imamo ga, kaj pa sedaj?

Kako dobro poskrbeti za zaposlene? Ključna področja upravljanja zaposlenih v socialnih podjetjih so načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, spremljanje in usposabljanje zaposlenih.

Pri načrtovanju je pomembno, da ima socialno podjetje jasno opredeljeno poslanstvo in cilje ter v povezavi s tem tudi, kdo in kako prispeva k doseganju posameznega cilja. Za doseganje zastavljenih ciljev je potrebna dobra organizacija dela, ki doprinese k zadovoljstvu zaposlenih in zmanjšuje psihosocialne dejavnike tveganja na delovnem mestu. Ko imamo opredeljene prave ljudi za prave naloge, je potrebno ustrezno usmerjanje glede načina in kakovosti opravljanja nalog, ki ga lahko zagotovimo ustno, kar je najbolj običajno, ali/in pisno v obliki postopkovnikov oziroma priročnikov. Za zagotavljanje kakovostnega izvajanja dela je potrebno delo zaposlenih tudi spremljati in jim redno dajati povratne informacije, ki jih usmerjajo k uspešnemu opravljanju dela.

Spremljajte delo svojih sodelavcev in jim dajte povratne informacije. Vzpostavite kulturo nenehnega učenja.

Socialna podjetja so v večini primerov mikro in majhna podjetja, ki so pri svojem poslovanju precej prilagodljiva, kar od zaposlenih velikokrat zahteva večopravilnost. Zato je vzpostavitev kulture **nenehnega učenja** v socialnih podjetjih še posebej pomembna. Učenje naj se začne že takoj ob zaposlitvi s programom uvajanja, ki omogoča hitrejše doseganje polne delovne učinkovitosti ter večjo motiviranost in produktivnost novozaposlenega. Ker kariera v socialnem podjetju predstavlja vrsto razvojnih izkušenj, ki zaposlenim ponuja priložnost za učenje novih veščin, je potrebno nenehno ugotavljanje potreb po znanjih. Le-to je izhodišče za pripravo **individualnega kariernega načrta** in izvajanje usposabljanja, ki zagotavlja pridobitev oziroma krepitev manjkajočih znanj in veščin.

Razvojne aktivnosti pa naj ne vključujejo pridobivanja novih znanj in veščin le s pomočjo usposabljanj pri zunanjih izvajalcih, temveč tudi prenos znanja med zaposlenimi in deležniki, mentorstvo, učenje iz tiskanih in elektronskih virov ipd. Izredno pomembno je učenje na podlagi povratnih informacij o opravljenem delu, ki naj bodo jasne, specifične in konstruktivne, da prejemniku pomagajo pri tem, kako izboljšati izvedbo dela. Priporočljivo je redno dajanje povratnih informacij, odlična priložnost za to pa je tudi letni/razvojni razgovor med vodjo in zaposlenim, v okviru katerega preverita doseganje ciljev, izvedbo dela in izvedene razvojne aktivnosti ter načrtujeta cilje zaposlenega in razvojne aktivnosti za prihodnje obdobje.

Načrtovanje, nadziranje, organiziranje, koordiniranje, motiviranje in delegiranje so vse naloge vodje v organizaciji. Pri svojem delu mora nenehno zagotavljati sinergijo in kompatibilnost dveh funkcij: usmerjenost v naloge in usmerjenost v ljudi. To pomeni, da ob odločanju, načrtovanju, spremljanju izvedbe, nadzoru, vrednotenju, usmerjanju in reševanju problemov skrbi tudi za motivacijo, sodelovanje, komunikacijo, spoštovanje, razumevanje, podporo in svetovanje. Vodja torej mora skrbeti za posle in za zaposlene, da te posle in cilje tudi dosežejo. Vodja je tisti, ki pozna pot, gre po poti in pot kaže drugim, kar je precej zahtevna in odgovorna naloga. Zato se v procesu razvoja kadrov ne sme pozabiti na osebni in poklicni razvoj vodje.

Delati z veseljem – kako motivirati zaposlene in gojiti dobre medosebne odnose?

V ponedeljek zjutraj razliko med tem ali gremo na delo z veseljem ali slabe volje, naredi motivacija. Motivacija je duševni proces, ki preko različnih motivov vodi vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem. Vsaka človekova aktivnost je motivirana, pri čemer motivacijske spodbude lahko prihajajo iz notranjosti ali iz zunanjega okolja. V primeru notranjih motivacijskih spodbud je cilj delovanja posameznika dejavnost sama, pri čemer je proces pomembnejši od rezultata, vir podkrepitve pa je v osebi sami. Kadar pa motivacijske spodbude prihajajo iz okolja (starši, delodajalci, sodelavci ...), pa oseba deluje zaradi zunanjih posledic (pohvale, plače, nagrade, kazni, preverjanja in ocenjevanja) in je cilj delovanja pričakovani rezultat, ki je pomembnejši od procesa.

V primeru socialnih podjetij pomembno notranjo motivacijo predstavljajo vrednote zaposlenih, usklajene z družbenim poslanstvom podjetja. Zaradi tega je pomembno, da socialno podjetje sledi svojemu poslanstvu in ga tudi ustrezno sporoča. Med zunanjimi motivacijskimi spodbudami pa so pomembni jasnost ciljev in pričakovanj, spoštovanje, konstruktivne povratne informacije o delu, priznavanje in nagrajevanje dobro opravljenega dela ter zagotavljanje varnega in zdravega delovnega okolja, ki onemogoča izgorelost. Če vodja ne želi demotivirati svojih zaposlenih, se mora absolutno izogibati nekonstruktivni kritiki, prisili, pretiranemu nadzoru, zatiranju idej, nerealnim ciljem, prekratim rokom za izvajanje nalog, neustrezni komunikaciji, pomanjkanju pohval, premajhnim možnostim za dodatna izobraževanja ...

Na motivacijo zaposlenih vsekakor vplivajo tudi medosebni odnosi na delovnem mestu, ki so ključni dejavnik uspešnega delovanja vsakega podjetja, tudi socialnega. So posledica trajnejšega, ponavljajočega se sodelovanja med zaposlenimi, njihova kakovost pa neposredno vpliva ne samo na motiviranost, ampak tudi na počutje posameznika in skupine na delovnem mestu, na ustvarjalnost in sodelovanje. Dobre odnose na delovnem mestu dosegamo s poštenim, spoštljivim in nepristranskim ravnanjem, z upoštevanjem rokov in dogovorov ter s pozitivno naravnostjo. Pri tem je zgled vodje najmočnejše orodje.

Se razumemo?

Ključ do dobrih medosebnih odnosov je, kako komuniciramo in kaj sporočamo drugim ali sebi. Pri tem se je pomembno zavedati, da ne komuniciramo samo z besedami, temveč predvsem z govorico telesa in barvo glasu, ki veliko prispevata k učinku in pomenu tistega, kar je povedano. Komuniciramo z namenom, da izmenjujemo informacije in usklajujemo mnenja, vplivamo na druge osebe, rešujemo probleme in nesoglasja ter vzdržujemo stike in razvijamo odnose.

Iz poslovnega vidika je glavni namen komuniciranja opredeljevanje in doseganje poslovnih in družbenih ciljev socialnega podjetja. Pri tem je pomembno, da je komuniciranje redno in razumljivo, da vključuje tudi aktivno poslušanje in ne samo podajanje informacij, ter da je pozitivno naravnano. Dober način komuniciranja z več zaposlenimi so redni sestanki, kjer lahko uresničujemo vključevanje zaposlenih v sprejemanje odločitev in reševanje težav, hkrati pa so tudi priložnost za ustvarjanje vzdušja zaupanja in skupnosti.

Prenos znanja – krepimo mentorstvo!

Kadar načrtujemo razvojne aktivnosti za zaposlene, je smiselno, da pri iskanju virov znanja preverimo lastne zmožnosti – izkušene zaposlene, ki lahko v vlogi mentorja prenašajo svoje znanje in izkušnje manj izkušenim sodelavcem. Mentorstvo je proces podpore ene osebe (mentorja) drugi (mentoriranca) s poudarkom na osebnem razvoju in izboljšanju učinkovitosti. Opredelimo ga lahko kot razvojni pristop, katerega cilj je razvoj posameznika v poslovnem kontekstu, kar pomeni, da posameznika podpremo pri razvoju njegove kariere v podjetju. Ključen element v tem procesu je mentor, ki je običajno bolj izkušen od mentoriranca in z njim deli svoje znanje, izkušnje in ugotovitve. Pri tem sta izid in kakovost mentorstva v veliki meri odvisna od osebnosti, veščin in izkušenj obeh vključenih partnerjev.

Ker gre pri mentorstvu običajno za formalni proces, je potrebno pred samo izvedbo pripraviti mentorski program, pripraviti mentorja za njegovo izvedbo, seznaniti mentoriranca z namenom in potekom mentoriranja ter načrt evalvacije programa.

Motivacije spodbude zaposlenih so notranje in zunanje.

Dobri medsebojni odnosi so ključni dejavnik uspeh, k čemur v veliki meri prispeva ustrezno razvita kultura komuniciranja.

Mentorstvo je način prenosa znanja na manj izkušene sodelavce. Z mentorskim programom opredelimo cilje in potek mentoriranja ter načrt evalvacije programa.

Mentorstvo prinaša koristi tako za:

- mentoriranca, ki pridobi nova znanja in spretnosti, pridobiva povratne informacije o uspešnosti, poveča se jasnost in opredelitev ciljev;
- mentorja, ki pridobiva nove izkušnje, krepi komunikacijske in vodstvene sposobnosti, je izpostavljen novim idejam in se tudi sam uči ipd.;
- socialno podjetje, ki hitreje uvaja novozaposlene, zmanjša stroške usposabljanja, poveča produktivnost, izboljšuje motivacijo za delo, izboljšuje komunikacijo, razumevanje in vzdušje ipd.

Predvsem iz vidika povezovanja in vključevanja zaposlenih ter vzpostavljanja kulture nenehnega učenja in sodelovanja je mentorstvo v socialnih podjetjih zelo primerna oblika za krepitev osebnostnega in poklicnega razvoja zaposlenih.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:08

2.3.7 Vrednotenje družbenih učinkov



»Majhni ljudje, ki počnejo majhne stvari na majhnih krajih vsepovsod, lahko spremenijo svet.«

(Anwar Fazal)

Merjenje družbenih učinkov je postopek, s katerim ugotavljamo smiselnost in vrednost zastavljenih ciljev, učinkov in vplivov v organizaciji. Pomembno je, da izberemo metodologijo, s katero bomo zagotovili odgovore na vprašanja svojih deležnikov in tako dokazali družbeno vrednost, ki v socialnih podjetjih in organizacijah socialne ekonomije presega zgolj ozko ekonomsko vrednost. Pri tem je pomembno, da analizo opravljamo transparentno, z jasnimi cilji in ne odstopamo od zastavljene poti. Merjenje družbenih učinkov in vplivov dokazuje celotno vrednost delovanja neke organizacije.

Čemu meriti družbene učinke?

Namen merjenja družbenih učinkov je prikaz družbene vrednosti. Vse več organizacij in posameznikov želi, da se ustvarjena družbena vrednost na neki način predstavi oziroma dokaže. »Razlogi za to so različni, prav gotovo pa močno vpliva tudi kompleksno razmerje med različnimi viri prihodkov in ustvarjenimi družbenimi učinki« (Nicholls 2010, 238). Z njimi poskušajo različni deležniki, posredno ali neposredno vpleteni v socialno podjetje, razumeti uspešnost organizacije tako v finančnem kot tudi v nefinančnem smislu (Kores, 2016, 38). Organizacije socialne ekonomije se pogosto srečujejo s pomenom merjenja družbenih učinkov, s katerim se prikazuje celotna vrednost aktivnosti ali projektov njihove organizacije ter presega zgolj finančna poročila.

Z merjenjem družbenih učinkov in vplivov se prikazuje celotna vrednost aktivnosti neke organizacije in presega zgolj finančna poročila.

Razumevanje osnovnih pojmov

Merjenje družbene aktivnosti zaradi zahtevnosti izvajanja tovrstnih aktivnosti ni razširjeno. V slovenskem prostoru obstaja nekaj primerov razprav na akademskem nivoju, predvsem v obliki magistrskih nalog, pa tudi nekaj praktičnih primerov merjenj. V praksi se pogosto dogaja, da se učinki in vplivi enačijo, saj v Sloveniji govorimo zgolj o merjenju družbenih učinkov ter s tem ne opredelimo vplivov.

Poleg obsežnosti postopka se v slovenskem prostoru srečujemo še s težavo prevodov izrazov iz angleškega jezika. Neenotna in nedosledna uporaba jezika povzroča precej zmede, zato je prav, da pojasnimo, zakaj uporabljamo določeno terminologijo in kaj točno določeni izrazi pomenijo. Problematični so prevodi treh

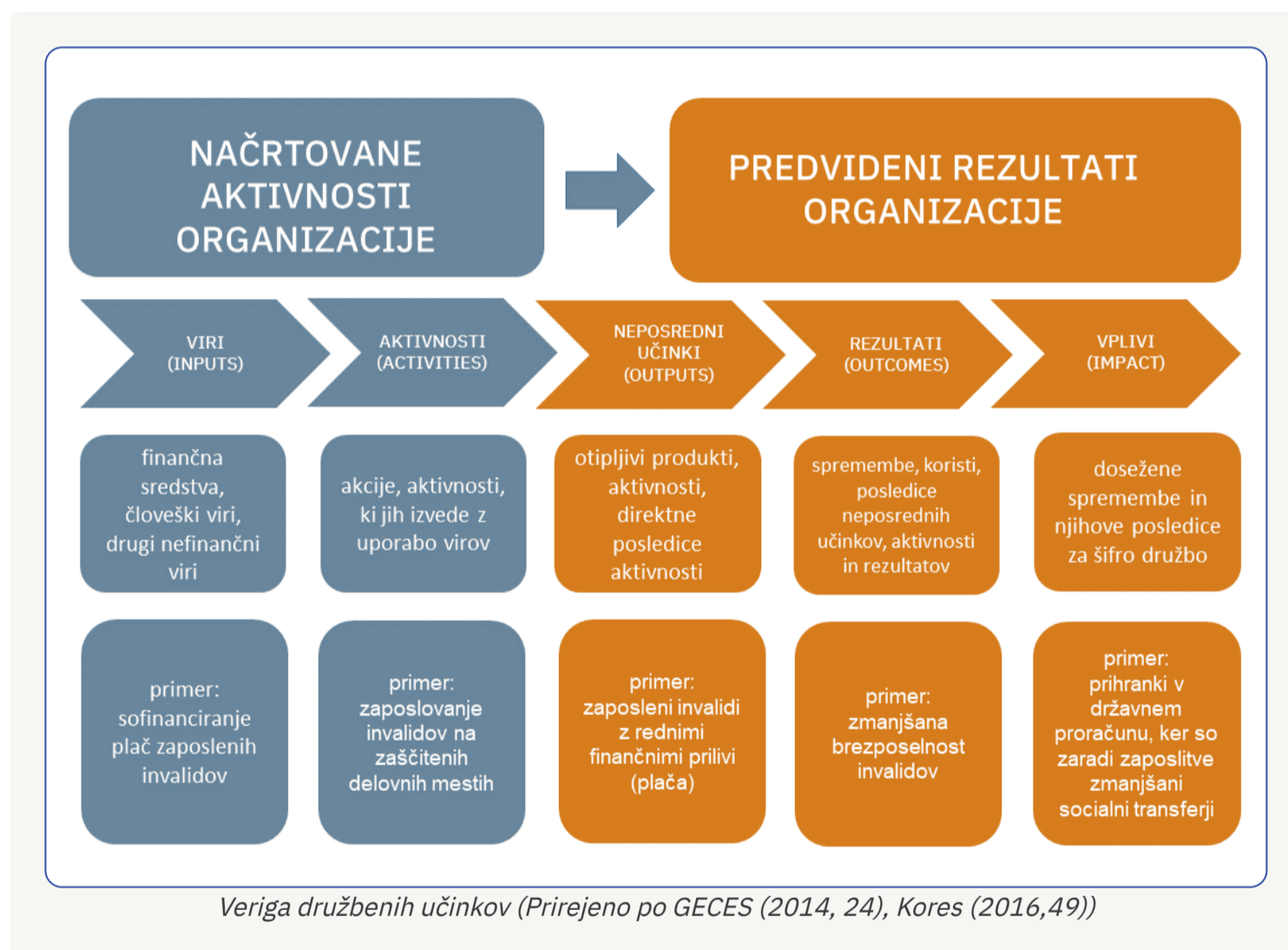
pojmov v angleškem jeziku: output, outcome in impact. Med raziskovalci, ki so se do sedaj v slovenskem prostoru ukvarjali z raziskovanjem merjenja družbenih učinkov, velja, da se ti pojmi prevajajo tako: output kot rezultat, outcome kot učinek in impact kot vpliv, medtem ko se v projektu Sociolab, skladno z operativnim programom 2014–2020, prevajajo izrazi: output kot neposredni učinek, outcome kot rezultat ali družbeni učinek, impact kot vpliv.

Metodologije in osnovna načela merjenja družbenih učinkov

V praksi se uporabljajo različne metodologije za merjenje družbenih učinkov. Najpogostejše so:

- SROI – Social return on Investment,
- PQASSO – Practical Quality Assurance System for Small Organisations,
- SIMPLE – Simple Impact Measurement for Local Economies, Volunteering Impact Assessment Toolkit, Impact Framework, Logic Model Builder, Outcome Mapping,
- SIA – Social Impact Assessment, The Shujog Impact Framework and Assessment, Enhanced social audit UK,
- MIAA – Methodology for Impact Analysis and Assessment.

Metoda SROI je ena izmed najbolj prepoznanih in predvideva merjenje družbenega vpliva (impact), medtem ko ostale metode bolj poudarjajo ugotavljanje družbenih rezultatov (outcomes), nekatere se z vplivi sploh ne ukvarjajo. Družbene vplive obravnavajo predvsem metode, ki so nastale z namenom podajanja informacij finančnim investitorjem o smiselnosti vlaganja denarja v socialna podjetja. Kljub različnim pristopom in metodologijam te sledijo v bistvu enotnemu konceptu, tako imenovani verigi družbenih učinkov.



Z verigo družbenih učinkov opazujemo in spremljamo, kako in kje nastajajo spremembe kot posledica naših aktivnosti in preverjamo, ali z aktivnostmi prispevamo k pozitivnim družbenim učinkom in vplivom.

Načela, ki so uporabljena pri [metodologiji](#) in v [priročniku](#) za merjenje družbenih učinkov za potrebe projekta Sociolab, so povzeta po načelih, ki jih je razvila mreža SROI. Gre za sedem načel, ki jih lahko uporabimo pri vsaki metodologiji, saj se z njimi zagotavljata preglednost in verodostojnost analize. Priporočamo jih tudi pri uporabi prikazane metodologije:

1. Deležniki so pomembni, zato morajo biti vključeni v analizo.
2. Razumeti je treba, kaj in kako nastajajo spremembe.
3. Ovrednotijo se učinki in vplivi, ki so pomembni.
4. Vključene naj bodo zgolj oprijemljive in pomembne spremembe.
5. Naj se ne pretirava v lastno korist.
6. Zagotavlja naj se preglednost.
7. Rezultati naj se preverjajo.

Kako se lotiti merjenja družbenih učinkov in vplivov?

Celotna analiza [merjenja družbenih učinkov](#) naj bo razdeljena v 4 faze:

1. Pripravljalna faza.
2. Faza zbiranja in povezovanja podatkov.
3. Faza analize.
4. Faza poročanja in nadaljnje uporabe ugotovitev.

Pripravljalna faza predstavlja pripravo ključnih kadrovskih, finančnih in vsebinskih okvirjev, ki so ključ pri usmeritvi analize. Ključno vprašanje, ki si ga moramo v pripravljalni fazi zastaviti, je, zakaj bomo analizo naredili in komu je namenjena. Dobra priprava zagotavlja boljšo izvedbo celotne analize. Posebno pozornost je potrebno nameniti zbiranju in arhiviranju podatkov ter ustrezni analizi. Zbiranje podatkov mora imeti jasen namen, hkrati pa zahteva tudi jasno shranjevanje, saj moramo pri analizi v vsakem trenutku zagotavljati transparentnost in dostop do podatkov na podlagi katerih smo opravili analizo.

Namen analize družbenih učinkov je pripraviti poročilo, ki bo koristilo vsem deležnikom. Pravilno poročanje temelji na dokazih, ustrežno zbranih in natančnih podatkih, na preglednosti o pozitivnih in negativnih družbenih učinkih ali rezultatih in vplivih ter na uporabi ustrezne in razumljive oblike poročanja. Oblike poročanja so lahko raznolike. Predvsem je odvisno, komu poročamo. V vsakem primeru je potrebno izbrati ustrezen in razumljiv jezik, predstaviti okvirje analize in izbrane metodologije. Opozoriti se mora na vsa predvidevanja, ki so bila opravljena, in vedno dopustiti možnost preverjanja podatkov. Poročilo naj vsebuje kvantitativne, kvalitativne in finančne podatke za različne deležnike.

Največjo vrednost bo celotna analiza dobila takrat, ko bo poročilo postalo izhodišče za nadaljnje delovanje. Smisel poročila je, da se o njem govori in da ima neke posledice. To lahko pomeni spremembo v delovanju organizacije, vodenju, lahko gre za podporo dosedanjim aktivnostim ali predlog za širitev organizacije. Ugotavljanje in merjenje družbenih učinkov ali rezultatov in vplivov ni preprost postopek. Zavedati se je treba zmožnosti, ki jih imamo na področju znanja, kadrov in financ.

Zadnja sprememba: četrtek, 23. april 2020, 09:09

Pomembna vprašanja:
Kaj so cilji analize družbenih učinkov?
Komu je namenjena?
Katere podatke rabimo?
Ali ugotovitve analize temeljijo na dokazih?
Kako razumljivo so ugotovitve predstavljene deležnikom?
Kako bomo ukrepali v prihodnje?

2.3.8 Digitalna pismenost in digitalizacija poslovanja v sektorju socialne ekonomije



»Tehnologije nas učijo, da zopet postanemo človeški.«

(Simon Mainwaring)

V današnjem času imajo digitalne tehnologije vse pomembnejšo vlogo v naši družbi. Čeprav je digitalizacija tesno povezana z uvedbo novih tehnologij, v bistvu pomeni opolnomočenje ljudi, saj se v večini primerov lahko uporablja za odzivanje na konkretne obstoječe izzive in težave. Nove digitalne tehnologije imajo ključni pomen pri razvoju rešitev za družbeno-ekonomske probleme, in sicer zaradi zmožnosti hitrega in enostavnega vključevanja različnih deležnikov tako v fazi identificiranja problemov, preko faze snovanja idej, vse do zaključne faze testiranja rešitev. Digitalizacija je izredno koristna za socialno ekonomijo, saj podjetjem pomaga natančno in zanesljivo izmeriti njihov družbeni in ekonomski vpliv. Natančna ocena vpliva lahko pomaga socialnim podjetjem pri pridobivanju financ za njihovo delovanje. Če povzamemo, treba se je zavedati, da digitalizacija deluje le, če so nanjo pripravljene ljudje, ki jo uporabljajo – torej socialna podjetja in njihovi akterji morajo biti miselno in kulturno pripravljene na digitalizacijo in spremembe, ki jih le-ta prinaša.

Kakšni so trendi in kje so priložnosti digitalizacije za subjekte socialne ekonomije?

V današnjem času imajo digitalne tehnologije v naši družbi vse pomembnejšo vlogo. Ker je sposobnost hitrega in učinkovitega povezovanja in interakcije bistvenega pomena, so digitalne spretnosti vedno bolj pomembne za podjetja in prebivalce. Evropska komisija je navedla, da je digitalno gospodarstvo "najpomembnejši dejavnik inovacij, konkurenčnosti in rasti ter ima velik potencial za evropske podjetnike ter mala in srednje velika podjetja". Z več kot 3 milijardami ljudi po vsem svetu, povezanih z internetom, in 1,5 milijona dodatnih delovnih mest, ustvarjenih v EU zaradi digitalnega gospodarstva, digitalna podjetja ustvarjajo ne le nove zaposlitvene možnosti, ampak preoblikujejo tudi način tradicionalnega delovanja podjetij.

Čeprav je digitalizacija tesno povezana z uvedbo novih tehnologij, v bistvu pomeni opolnomočenje ljudi, saj se v večini primerov lahko uporablja za odzivanje na konkretne obstoječe izzive in težave, kot so: reševanje zaposlitvenih težav posameznikov ali določenih skupin, vključevanje beguncev in ranljivih mladih ali ostalih skupin ter pomoč neprofitnemu sektorju in socialni ekonomiji, da zmanjšata, ali celo zapreta, vrzel v smislu digitalizacije na področju tehnologije, znanja in spretnosti.

Demokratizacija interneta in digitalizacija finančnih dejavnosti sta odprli vrata za nove skupne priložnosti za sodelovanje, ki spodbujajo medsebojno pomoč z individualnimi solidarnostnimi naložbami ali združevanjem idej in veščin v korist kolektivnih projektov. Množično financiranje, bolj poznan je angleški izraz crowdfunding, je čedalje bolj priljubljen način financiranja različnih organizacij in njihovih projektov.

"Eden za vse in vsi za enega" je star pregovor, ki je z naraščanjem participativnega financiranja našel novo pomembnost. V družbi, kjer so posojila rezervirana za kreditno sposobno manjšino, nov ekonomski model, ki je dostopen vsem, kjerkoli in kadarkoli, ponuja alternativo ali dopolni tradicionalnemu naložbenemu sistemu.

S priljubljenostjo platform za množično financiranje, ki so prvotno začele podpirati umetniške dejavnosti, so se za alternativno financiranje in kolaborativno gospodarstvo začeli zanimati novi akterji, kot so podjetja, med njimi še posebej socialna, lokalne oblasti, združenja, startupi, veliko različnih profilov, ki iščejo pomoč za promocijo svojih projektov in dosegajo svoje cilje. Darilo, posojilo ali lastniški kapital: dajanje, posojanje in vlaganje so postali družbeni trend, kjer lahko vsakdo igra svojo vlogo pri gradnji nečesa glede na svoje vrednote.

Vendar pa prispevek "množice" ni omejen na finance. Množično ustvarjanje, odprta inovacija – to je dinamika, ki temelji na spremembi, ki jo prinaša kolektivna inteligenca in jo omogoča uporaba digitalnih tehnologij – vpliva na več sektorjev.

Digitalizacija je izredno koristna za socialno ekonomijo, saj podjetjem pomaga natančno in zanesljivo izmeriti njihov družbeni in ekonomski vpliv, s čimer rešuje ponavljajoči se ključni problem za podjetja socialne ekonomije, ki se pojavlja zaradi pomanjkanja informacij. Natančna ocena vpliva lahko pomaga socialnim podjetjem pri pridobivanju financ za njihovo delovanje.

Treba pa se je zavedati, da digitalizacija deluje le, če so nanjo pripravljeni ljudje, ki jo uporabljajo – torej socialna podjetja in njihovi akterji morajo biti miselno in kulturno pripravljeni na digitalizacijo in spremembe, ki jih le-ta prinaša.

**Digitalna podjetja
ustvarjajo nove
zaposlitvene
možnosti in hkrati
preoblikujejo na
delovanja
tradicionalnih
podjetij.**

**Množično
financiranje krepi
kolaborativno
gospodarstvo.**

**Digitalizacija
omogoča subjektom
socialne ekonomije
meriti družbeni in
ekonomski vpliv.**

Kateri so osnovni pojmi o digitalizaciji, ki bi jih moral vedeti mentor/generalist?

Osnovne pojme, ki jih v današnjem času mora obvladati mentor in/ali svetovalec generalist, smo umestili v tri kategorije:

- tehnologije,
- vsebine,
- načela in modeli.

Tehnologije

Umetna inteligenca (ang. Artificial intelligence) – napredni računalniški programski jezik, ki računalnikom omogoča, da posnemajo človeški način sklepanja (OECD Slovar statističnih izrazov).

Verige blokov (ang. Blockchain) – predstavlja distribuirana baza podatkov, ki je varna pred posegi, ki lahko shrani različne podatke, vključno s finančnimi transakcijami (OECD Digital Economy Outlook 2017).

Računalništvo v oblaku ali oblakovno računalništvo (ang. Cloud computing) – je slog računalništva, pri katerem so dinamično razširljiva in pogosto virtualizirana računalniška sredstva na voljo kot storitev preko interneta.

Internet stvari (ang. Internet of things – IoT) – je razširitev internetnega povezovanja na in med napravami ter vsakodnevnimi predmeti. S pomočjo elektronike, internetne povezave ter senzorjev in ostale strojne opreme lahko te naprave med seboj komunicirajo in si izmenjujejo podatke. Prav tako jih lahko ljudje na daljavo opazujemo in nadzorujemo.

Kibernetska varnost (ang. Cyber-security) – je praksa obrambe računalnikov, strežnikov, mobilnih naprav, elektronskih sistemov, omrežij in podatkov pred zlonamernimi napadi. Znan je tudi kot varnost informacijske tehnologije ali elektronska varnost informacij.

Razširjena resničnost (ang. Augmented Reality – AR) – dodaja digitalne elemente v ogled v živo s pomočjo kamere na pametnem telefonu ali podobni pametni napravi.

Navidezna resničnost (ang. Virtual Reality – VR) – se nanaša na računalniško ustvarjeno simulacijo, v kateri lahko človek v umetnem tridimenzionalnem okolju deluje s pomočjo posebnih elektronskih naprav, kot so posebna očala z zaslonom ali rokavice, opremljene s senzorji.

Vsebine

Podatki – vrednost ali niz vrednosti, ki predstavljajo določen koncept ali koncepte. Podatki postanejo "informacije", ko jih analiziramo in jih morda kombiniramo z drugimi podatki, da pridobimo pomen in zagotovimo kontekst.

Masovni podatki (ang. Big Data) – izredno obsežni nabori podatkov, ki jih je mogoče računalniško analizirati, da bi razkrili vzorce, trende in povezave, zlasti v zvezi s človeškim vedenjem in medsebojnimi vplivi.

Digitalne vsebine – digitalna vsebina je vsaka vsebina, ki obstaja v obliki digitalnih podatkov. Digitalne vsebine vključujejo informacije, ki se digitalno oddajajo, pretakajo ali shranjujejo v računalniških datotekah.

Digitalna pismenost – je ena izmed ključnih vseživljenjskih kompetenc, ki vključuje varno in kritično uporabo tehnologije informacijske družbe pri delu, v prostem času in pri sporazumevanju. Podpirajo jo osnovna znanja v IKT: uporaba računalnikov za iskanje, ocenjevanje, shranjevanje, proizvodnjo, predstavitev in izmenjavo informacij ter za sporazumevanje in sodelovanje v skupnih omrežjih po internetu.

Digitalne veščine – ustrezna uporaba digitalnih tehnologij za učinkovito izkoriščanje orodij za digitalno produktivnost (npr. Upravljanje e-pošte, urejevalnik besedil, preglednice in podatkovne baze). Digitalne spretnosti vključujejo tehnične spretnosti, povezane z razumevanjem in uporabo digitalnih sistemov, orodij in aplikacij, ter veščine za obdelavo informacij.

Načela in modeli

Digitalno privzeto (ang. Digital by default) – storitve se v prvi vrsti zagotavljajo digitalno (vključno s strojno berljivimi informacijami), šele nato prek drugih kanalov (ki pa bi bili še vedno odprti za tiste, ki do digitalnih ne želijo ali ne morejo dostopati). Poleg tega bi bilo treba javne storitve izvajati prek enotne kontaktne točke ali sistema vse na enem mestu in prek različnih kanalov.

Samo enkrat – zagotavljanje, da državljanom in podjetjem istega podatka javni upravi ni treba predložiti večkrat. Če je to dovoljeno in ob upoštevanju pravil glede varstva podatkov, uradi javne uprave podatek interno ponovno uporabijo, s čimer za državljane in podjetja ne nastanejo dodatna bremena.

Pristop, ki temelji na podatkih (ang. Data driven) – pomeni, da sprejema strateške odločitve na podlagi analize in interpretacije podatkov, ne pa na podlagi intuicije ali osebnih izkušenj.

Množično financiranje (ang. Crowdfunding) – je način zbiranja sredstev za financiranje projektov in podjetij. Osebam, ki potrebujejo denar za poslovne projekte, omogoča, da prek spletnih platform zbirajo sredstva večjega števila ljudi.

Množično zunanje izvajanje (ang. Crowdsourcing) – je vrsta aktivnosti, ki se v glavnem pojavlja na spletu, pri katerih sodeluje množica ljudi z namenom reševanja širšega problema. Vsak posameznik z različnimi znanji prispeva manjši del, skupek del pa predstavlja dolgoročno korist za celotno skupnost.

Digitalni razkorak (ang. digital divide) – ekonomska in družbena neenakost v zvezi z dostopom do IKT. Razdeljenost znotraj držav se lahko nanaša na neenakosti med posamezniki, gospodinjstvi, podjetji ali geografskimi območji, običajno na različnih socialno-ekonomskih ravneh ali drugih demografskih kategorijah. Razkorak med različnimi državami ali svetovnimi regijami se imenuje globalni digitalni razkorak.

Digitalna vlada – uporaba digitalnih tehnologij kot sestavnega dela strategij modernizacije vlade za ustvarjanje javne vrednosti. Zanaša se na digitalni vladni ekosistem, ki ga sestavljajo vladni akterji, nevladne organizacije, podjetja, združenja državljanov in posamezniki, ki podpirajo ustvarjanje in dostop do podatkov, storitev in vsebin s pomočjo interakcije z vlado (Priporočilo OECD o digitalnih vladnih strategijah).

Kako z digitalnimi rešitvami odgovarjati na družbeno-ekonomske probleme?

Nove digitalne tehnologije so ključnega pomena pri razvoju rešitev za družbeno-ekonomske probleme, in sicer zaradi zmožnosti hitrega in enostavnega vključevanja različnih deležnikov tako v fazi identificiranja problemov, preko faze snovanja idej, vse do zaključne faze testiranja rešitev.

Primer metodologije za razvoj digitalnih rešitev za družbeno-ekonomske probleme je metodologija SEROI+, kar je kratica za Social, economic and environmental return on investment with open innovation – družbene, ekonomske in okoljske povratke investicij z odprtim inoviranjem. Metodologija in podporno spletno orodje za razvoj, izvajanje in oceno digitalnih storitev z resničnimi socialnimi, gospodarskimi in okoljskimi vplivi, so bili razviti v okviru projekta [Interreg Europe ERUDITE](#).

Metodologija je sestavljena iz štirih korakov:

- **Določitev ciljev**, kjer se identificirajo cilji, ki jih želimo doseči, in težave, ki jih želimo odpraviti, in sicer tako, da odgovorimo na vprašanja KAJ, KDO, ZAKAJ, KJE in KDAJ.
- **Mapiranje deležnikov**, kjer se najprej identificirajo in nato mapirajo deležniki glede na njihov vpliv, ustreznost, motivacije in usmeritve.
- **Soustvarjanje rešitev**, kjer se v sodelovanju z vnaprej identificiranimi deležniki, po priporočeni metodi, in sicer design thinking metodi, ustvarijo rešitve, ki so potrebne za doseg vnaprej določenih ciljev.
- **Merjenje učinka**, kjer določimo kazalnike in izmerimo družbeni, ekonomski in okoljski vpliv digitalnih rešitev.

Spletno orodje SEROI+ je dosegljivo na spletni strani <http://seroi.plus/> in je prosto za uporabo.

Digitalne platforme in orodja v sektorju socialne ekonomije

S prodorom digitalnih tehnologij na vseh področjih današnje družbe so se pojavile tudi takoimenovane združniške platforme – predstavljajo zadruge, ki delujejo s pomočjo digitalnih platform. Številne digitalne platforme, ki današnje gospodarstvo oblikujejo z neverjetno hitrostjo, so kritizirane zaradi svojega izključujočega modela in netransparentnega upravljanja. Koncept "združniške platforme" je kot možen odgovor na ta vprašanja uvedel Američan Trevor Schulz. Združniške platforme se lahko pojavijo tudi kot nadgradnja obstoječih zadrug, ki preidejo na digitalni platformni model, ker se morajo prilagoditi spremembam, ki jih povzroča digitalizacija na področju poslovnih modelov in tudi načinov sodelovanja ter komuniciranja s člani.

V nadaljevanju predstavljamo nekaj zanimivih platform:

- **Fairmondo** je spletna tržnica, ki je zasnovana kot alternativni eBay za posameznike in mala podjetja. Predstavlja združno platformo ki spodbuja krožno in odgovorno potrošnjo in se bori proti korupciji. Fairmondo ima 1800 prodajalcev in 15000 namenskih uporabnikov v Nemčiji. Trenutno postaja globalna zadruga z integriranim globalnim trgom, vendar je v lasti lokalnih uporabnikov in zaposlenih, kjerkoli že deluje.
- **Mondragon** je primer obsežnega združniškega sodelovanja, ki se je začel v poznih petdesetih letih v Baskiji kot odgovor na premajhno zagotavljanje javnih storitev in je prerastel v zelo raznoliko zadrugo, ki je prisotna po vsem svetu in s prometom nad 11 milijardami evrov. Tehnološka integracija in inovativnost sta srce mondragonskega delovnega združniškega modela. Platforma spodbuja inovacije in temelji na strategiji "M4Future", s katero se usposabljanje, raziskave, tehnološke in industrijske inovacije med seboj povezujejo znotraj odprtega inovacijskega ekosistema in tako spodbujajo medsebojno sodelovanje.
- **SMart** je dve desetletji stara zadruga, ki je bila sprva namenjena umetnikom in se je razširila na vse vrste neodvisnih delavcev in svobodnjakov. SMart je v letu 2016 pomagal 100 000 ljudem, v 34 mestih v Evropi, in imel 180 milijonov evrov prometa. Združni model se opira izključno na lastne dobičke in honorarje članov. SMart temelji na spletni platformi, ki služi za strukturiranje funkcionalnega odnosa delodajalec in delavec med delavci in zadrugami. Ponuja tudi številne spletne storitve, kot so usposabljanja, svetovanja in dogodki.

Za izboljšanje digitalne usposobljenosti vseh državljanov, med njimi tudi socialnih podjetnikov in njihovih svetovalcev, ponuja European Digital Competence Framework, DigComp, spletna orodja, ki pomagajo pri samoevalvaciji, postavljanju učnih ciljev in prepoznavanju priložnosti za usposabljanje.

Zadnja sprememba: sobota, 28. marec 2020, 15:47

Nove digitalne tehnologije so ključnega pomena pri razvoju rešitev za družbeno-ekonomske izzive, ker omogočajo hitro in enostavno vključevanje deležnikov v vse faze razvoja.

Viri za pripravo prispevkov

- Aplikativna analiza stanja na področju socialne ekonomije v Republiki Sloveniji (2018): Združenje CAAP so.p. za naročnika: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Ljubljana, 2018. Dostopno na: http://socialnaekonomija.si/wp-content/uploads/Analiza_stanja_na_podrocu_socialne_ekonomije_v_Sloveniji.pdf (na dan 16.11.2019)
- Nedavni razvoj socialne ekonomije v Evropski uniji (2017): Evropski ekonomsko-socialni odbor. Dostopno na: <http://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/qe-04-17-876-sl-n.pdf> (na dan 6.12.2019)
- Spodbujanje delavskih, socialnih in storitvenih zadrug v Republiki Sloveniji. Poročilo Evropske konfederacije delavskih in storitvenih zadrug (2016). CECOP – CICOPA Europe. Dostopno na: <http://brazde.org/wp-content/uploads/2016/11/Poro%C4%8Dilo-CICOPA-Spodbujanje-delavskih-socialnih-in-storitvenih-zadrug-v-Sloveniji1.pdf> (na dan 16.11.2019)
- Zakon o socialnem podjetništvu (ZSoCP). Uradni list RS, št. 20/11. Dostopno na: <https://zakonodaja.com/zakon/zsocp> (na dan 16.11.2019)
- Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o socialnem podjetništvu (ZSoCP-A) (2018): Uradni list RS (13/18). Dostopno na: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2018-01-0545?sop=2018-01-0545> (na dan 16.11.2019)
- Zakon o zadrukah (ZZad-UPB2). Uradni list RS, št. 97/2009. Dostopno na: <https://zakonodaja.com/zakon/zzad> (na dan 16.11.2019)
- Študija obstoječega stanja na področju socialne ekonomije v Sloveniji s priporočili za uvajanje modela socialnega podjetništva (2005), Dušanka Lužar Šajt; Sonja Gavez; Vanja Hazl; Julija Marošek; Stojan Zagorc; Simona Zagorc; Maja Gorjanc; Zdenka Kovač; Davide Branco; et al, Javna agencija RS za podjetništvo in tuje investicije
- AVSEC, FRANCI (2018): *Zadruga na Slovenskem: kratek zgodovinski oris*. Časopis za kritiko znanosti.V: Gregorčič, Marta ur. in drugi: Solidarnostne ekonomije. Tematska številka Časopisa za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo – ČKZ let. XLVI, 2018, št. 271, Ljubljana 2018
- BABIČ, Karolina (2018): *Iz kakšne snovi so zadruga? Razprava o združni lastnini, pravih in skupnosti*. V: Gregorčič, Marta ur. in drugi: *Solidarnostne ekonomije*. Tematska številka Časopisa za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo – ČKZ let. XLVI, 2018, št. 271, Ljubljana 2018
- *Izjava o združni identiteti*. Dokument ICA – International Co-operative Alliance (1995). Slovenski prevod v ur. Gregorčič idr., Solidarnostne ekonomije, Časopis za kritiko znanosti. Ljubljana 2018; str. 137-138. Dostopno na: http://brazde.org/wp-content/uploads/2017/06/TemeljniMednarodniZadru%C5%BENiDokumenti_%C4%8CKZ_2018.pdf (na dan 16.11.2019)
- *Zakon o zadrukah* (ZZad-UPB2). Uradni list RS, št. 97/2009. Dostopno na: <https://zakonodaja.com/zakon/zzad> (na dan 16.11.2019)
- This is European Social Innovation.(2010). Pridobljeno s <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/This-is-European-Social-Innovation.pdf>
- Social Innovation - A Decade of Changes (2014). Pridobljeno s <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- Babič, K., Peternel, P., Kuhar, A. (2019). Modeli soupravljanja, Maribor.
- 5 Stages in the Design Thinking Process (2019). Pridobljeno s <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process>
- Forbici, G., Divjak, T., Osonkar, B., V. Dernovšek, V., Verbajs, M.(2010). Skupaj za skupnost, Priročnik o sodelovanju med občinami in NVO-ji, Ljubljana Pridobljeno s https://issuu.com/nevladna/docs/prirocnik_skupaj_za_skupnost
- Sociocracy (2018). Pridobljeno s <https://sociocracy30.org/>
- Priročnik o uporabi participatornih metod pri učenju človekovih pravic (2012). Pridobljeno s <https://issuu.com/amnesty/docs/name36b3f4>
- Zdrugažna identiteta, vrednote in načela (2017). Pridobljeno s http://brazde.org/wp-content/uploads/2017/06/ICA-Izjava-o-zadru%C5%BENi-identiteti_DefinicijaVrednoteNa%C4%8Dela-1.pdf
- Slavec, Alenka.2019.Interno gradivo: Socialno podjetništvo. Ljubljana: SPIRIT, Javna agencija
- HRM (2018). Mentor in mentorski proces. Pridobljeno na dan 16.12. 2019 s spletnega mesta <https://sofos.si/wp-content/uploads/2018/02/Mentor-1.pdf>
- Seznam virov (za pripravo avtorskega prispevka):
- Možina, S. (2002). Management – nova znanja in uspeh. Didakta, Radovljica
- Mayer, J. idr. (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus-Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin
- Tuckmanove faze razvoja skupin. Pridobljeno na dan 19. 12. s spletnega mesta https://sl.wikipedia.org/wiki/Tuckmanove_faze_razvoja_skupine
- Priročnik: Sondaže terena na področju socialne ekonomije v Podravju v okviru projekta Sociolab (2019). Pridobljeno s <https://www.sociolab.si/>
- Slovarji Inštituta za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU (2019). [Pridobljeno s www.fran.si](http://www.fran.si)
- Simoneti, M., Peterlin, M., Očkerl, P. (2012). Jane's Walk: Urbani sprehodi za prijaznejša mesta. Inštitut za politike prostora. Pridobljeno s <https://ipop.si/wp/wp-content/uploads/2012/04/Janes-Walk-web.pdf>
- Hierarhija potreb po Maslowu (2019). Pridobljeno s https://sl.wikipedia.org/wiki/Hierarhija_potreb_po_Maslowu
- Biswas, B.: HR's Role in the Rise of the Social Enterprise (pridobljeno na dan 13.12.2019 s spletnega mesta <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hrs-role-in-the-rise-of-the-social-enterprise/>)
- Boštjančič, E.: Zaposlovanje in psihološke perspektive ranljivih skupin na trgu dela (pridobljeno na dan 16.12.2019 s spletnega mesta <https://e-knjige.ff.uni-lj.si/znanstvena-zalozba/catalog/download/65/154/1490-1?inline=1>)
- Vaupotič, K., Pavlič, U., Rugelj, T., Hrženjak, M., Janusch, E., Gaube, H.: Ugotavljanje potreb po izobraževanju skladno s potrebami trga dela, gradivo usposabljanja v obliki priročnika
- Pripomoček za zaposlenega: Kako načrtujem in vodim lastno kariero?, Razmišljanja in priporočila, ki pomagajo raziskati in razvijati karijerne možnosti zaposlenih znotraj podjetja (gradivo nastalo v projektu Karierna platforma za zaposlene)
- Everin, J.: Social Enterprise: Strategic Human Resources Approaches fort he Recruitment & Retention of Knowledge Workers
- Klasen, N., Clutterbuck, D.: Implementing Mentoring Schemes: A practical Guide to Successful Programs (pridobljeno na dan 16.12.2019 s spletnega mesta [https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=RlyTfUQNiWYC&oi=fnd&pg=PR2&dq=1.%09Klasen,+Nadine.+Clutterbuck,+David.+%282002%29.+Implementing+Mentoring+Schemes:+A+practical+Guide+to+Successful+Programs.+Burlington&ots=vP8WgEQTxv&sig=t-ITs9AWNSfSP34pDMUPkFY-Rj8&redir_esc=y#v=onepage&q=1.%09Klasen%2C%20Nadine.%20Clutterbuck%2C%20David.%20\(2002\).%20Implementing%20Mentoring%20Schemes%3A%20A%20practical%20Guide%20to%20Successful%20Programs.%20Burlington&f=false](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=RlyTfUQNiWYC&oi=fnd&pg=PR2&dq=1.%09Klasen,+Nadine.+Clutterbuck,+David.+%282002%29.+Implementing+Mentoring+Schemes:+A+practical+Guide+to+Successful+Programs.+Burlington&ots=vP8WgEQTxv&sig=t-ITs9AWNSfSP34pDMUPkFY-Rj8&redir_esc=y#v=onepage&q=1.%09Klasen%2C%20Nadine.%20Clutterbuck%2C%20David.%20(2002).%20Implementing%20Mentoring%20Schemes%3A%20A%20practical%20Guide%20to%20Successful%20Programs.%20Burlington&f=false))
- Spletno mesto točke eVem (na dan 17.12.2019 <http://www.evem.si/personalna-mapa-zaposlenega/>)
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o socialnem podjetništvu (ZSoP-A), Uradni list RS, št. 13/2018
- Zakon o urejanju trga dela (ZUTD), Uradni list RS, št. 80/2010, 21/2013, 63/2013
- Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Uradni list RS, št. 21/2013
- Berglund, Johannisson and Schwartz. 2012. Societal entrepreneurship. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Emerson, Jed. 2003. The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. V Social Entrepreneurship II, ur. Jill Kickul, David Gras, Sophie Bacq, Mark Griffiths (201–217). Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- GECES. Sub-group on Impact Measurement. 2014. Proposed Approaches to Social Impact Measurement in the European Commission legislation and practice relating to: EuSEFs and the EaSI. Dostopno prek http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf (31.avgust 2018)
- Hrast Anita, Sabina Kojc in Matjaž Mulej. 2014. Študija in model merjenja družbenih učinkov socialnih podjetij v Sloveniji. Maribor: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/fileadmin/mdds.gov.si/pageuploads/dokumenti_pdf/word/zaposlovanje/Studija.docx (31. avgust 2018)
- Kores, Dolores. 2016. Socialna podjetja in njihovi družbeni učinki, primer zavoda Premiki. Ljubljana: FDV
- Nicholls, Alex. 2009. "We Do Good Things, Don't We?": "Blended Value Accounting" in Social Entrepreneurship. V Social Entrepreneurship II, ur. Jill Kickul, David Gras, Sophie Bacq, Mark Griffiths (153–165). Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.
- OECD 2015. Social Impact Investment, Building the Evidence Base. Paris: OECD Publishing.
- Social impact Scotland. Dostopno prek: <http://www.socialimpacts.cotland.org.uk/understanding-social-impact/methods-and-tools/social-impactmeasurementfor-local-economies-simple/> (9. marec 2016).
- The SROI Network. Giis and Sroi, what is the relationship. Dostopno prek: http://socialvalueuk.org/campaigns/linkages/doc_download/441-sroi-and-giis (9. marec 2016).
- The SROI Network. The Guide to Social Return on Investment 2012.
- OECD (2018), "Glossary of terms", in Promoting the Digital Transformation of African Portuguese-Speaking Countries and Timor-Leste, OECD Publishing, Paris. Pridobljeno z: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264307131-9-en.pdf?expires=1576571271&id=id&accname=quest&checksum=15958EB0FD9E8AD61984D8C26CD09C41>
- European Economic and Social Committee (2017). Minutes of the workshop "New technologies and digitalization: opportunities and challenges for social economy & social enterprises".