



LEPSZA PRZYSZŁOŚĆ  
DLA PRZEDSIĘBIORCÓW:  
**INNOWACYJNY MODEL  
WSPÓŁTWORZENIA HUBÓW  
DLA PRZEDSIĘBIORSTW  
SPOŁECZNYCH (SEHUBS)**

Strona projektu:

[www.se-hubs.eu](http://www.se-hubs.eu)



## CEL PROJEKTU

Projekt ma na celu opracowanie innowacyjnego modelu Centrum Współtworzenia Przedsiębiorczości Społecznej (SEHUBS) organizacji społecznych, które pracują z grupami defaworyzowanymi lub działają na rzecz przewyższania problemów społecznych w różnych dziedzinach życia (kultura, sport, zatrudnienie, itp.) oraz przetestowanie jego praktycznego zastosowania w kontekście lokalnym. Centra Współtworzenia Przedsiębiorczości Społecznej (SEHUBS) działają jako instytucje edukacji pozaformalnej i szkoleń, które zapewniają wsparcie dla kadry zarządzającej i operacyjnej przedsiębiorstw społecznych o różnym profilu działania. Beneficjenci działalności centrów przedsiębiorczości społecznej (PS), czyli same przedsiębiorstwa społeczne, okazują się dobrą praktyką w zapewnianiu włączenia społecznego. Projekt SEHUBS ma na celu stworzenie i przetestowanie w praktyce innowacyjnego modelu centrum współtworzenia przedsiębiorczości społecznej, który zapewni kompleksowy pakiet innowacyjnych szkoleń, a także praktyk operacyjnych i będzie służył jako generator dla silniejszych i rentownych społeczności PS.



Model centrum współtworzenia PS będzie łączyć elementy, które odpowiadają na 1) potrzeby sektora przedsiębiorczości społecznej w zakresie budowania potencjału stosowania włączających podejść dla ich pracowników; 2) potrzeby wymiany doświadczeń i wiedzy na temat integracji innowacyjnych, nieformalnych, włączających i opartych na umiejętnościach programów szkoleniowych, które są stosowane przez PS w ich grupach docelowych; 3) potrzeby uzyskania społecznego uznania i zaufania do działalności PS.

## INNOWACYJNOŚĆ

Innowacje, które zostaną opracowane w ramach projektu SEHUBS obejmują:

- Inkluzywny program szkoleniowy dla kadry zarządzającej i właścicieli przedsiębiorstw społecznych.
- Inkluzywne programy rozwojowe dla pracowników przedsiębiorstw społecznych z shadowingiem oraz programem stypendialnym i programem wymiany.
- Przestrzeń fizyczną opartą na społeczności lokalnej, która jest dzielona między lokalne przedsiębiorstwa społeczne i pomaga im w dostępie do społeczności.

W ramach projektu opracowany zostanie mechanizm identyfikacji i zarządzania różnymi przestrzeniami w społeczności, które mogą być wykorzystane w najbardziej efektywny sposób. Będą one mogły też służyć jako trwałe, integracyjne centra szkoleniowe dla różnych członków społeczności, niezależnie od specyfiki ich działania. W konsekwencji pomoże budować bardziej integracyjne społeczeństwo, w którym członkowie podzielają wspólne wartości i szanują prawa innych osób.

Dodatkowe cele projektu to:

- wybór i prezentacja najlepszych praktyk systemowych i narzędziowych funkcjonowania i wspierania przedsiębiorstw społecznych w krajach partnerskich realizujących projekt oraz w UE,
- wybór i prezentacja najlepszych wzorców do naśladowania (role models) związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem społecznym,
- sformułowanie rekomendacji w zakresie mechanizmów aktywizujących, wspierających, dynamizujących i rozwijających współpracę interesariuszy zaangażowanych w procesy wspierania rozwoju przedsiębiorstw społecznych w krajach partnerskich realizujących projekt oraz w UE.

## BULGARIA

- Potrzeba szkolenia i motywacji osób pracujących w przedsiębiorstwach społecznych (PS).
- Możliwość ubiegania się przez PS o finansowanie przez państwo szkoleń nowo zatrudnionego lub już pracującego personelu.
- Strategie zorientowane na społeczność dla osiągnięcia większego wpływu społecznego poprzez nawiązywanie partnerstw jako kluczowe strategie rozwoju w sektorze przedsiębiorczości społecznej.
- Umiejętności komunikacyjne przedsiębiorców społecznych ułatwiające trwałe zatrudnienie grup, które w inny sposób nie mogą znaleźć wsparcia, ani motywacji do wejścia na rynek pracy.

## GRECJA

- Istnieje zwiększona akceptacja i wsparcie dla PS i ich misji, zarówno ze strony obywateli, jak i prywatnych podmiotów finansujących.
- Poprzez kontrakty Strategii Społecznie Odpowiedzialnych Zamówień Publicznych władze publiczne dadzą przedsiębiorstwom nowe bodźce do rozwijania społecznie odpowiedzialnego zarządzania.
- PS mogą: (1) integrować na rynku pracy osoby ze słabszych grup społecznych, (2) rozwijać i przywracać umiejętności zawodowe pracowników, (3) promować równość i różnorodność zatrudnienia poprzez zwalczanie wszelkich form dyskryminacji, (4) rozwijać zdolności twórcze poszczególnych pracowników i zwiększać ich efektywność, (5) umożliwiać nawiązanie współpracy w różnorodnych obszarach.

## GŁÓWNE WYZWANIA DLA PRZEDSIĘBIORSTW SPOŁECZNYCH (PS)

- Stworzenie systemu szkoleń podstawowych i specjalistycznych dla pracowników SE.
- Podnoszenie kompetencji przedsiębiorców społecznych w zakresie prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego i zarządzania zasobami ludzkimi.
- Poprawa komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwami społecznymi a instytucjami wsparcia zarówno przedsiębiorców społecznych, jak również osób zagrożonych wykluczeniem.
- Tworzenie sieci współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami trzeciego sektora.
- Tworzenie centrów wsparcia podmiotów ekonomii społecznej.
- Przygotowanie kampanii społecznych informujących o idei przedsiębiorstw społecznych w zakresie wsparcia osób zagrożonych wykluczeniem.
- Stworzenie systemu wsparcia finansowego i pozafinansowego dla przedsiębiorców społecznych.

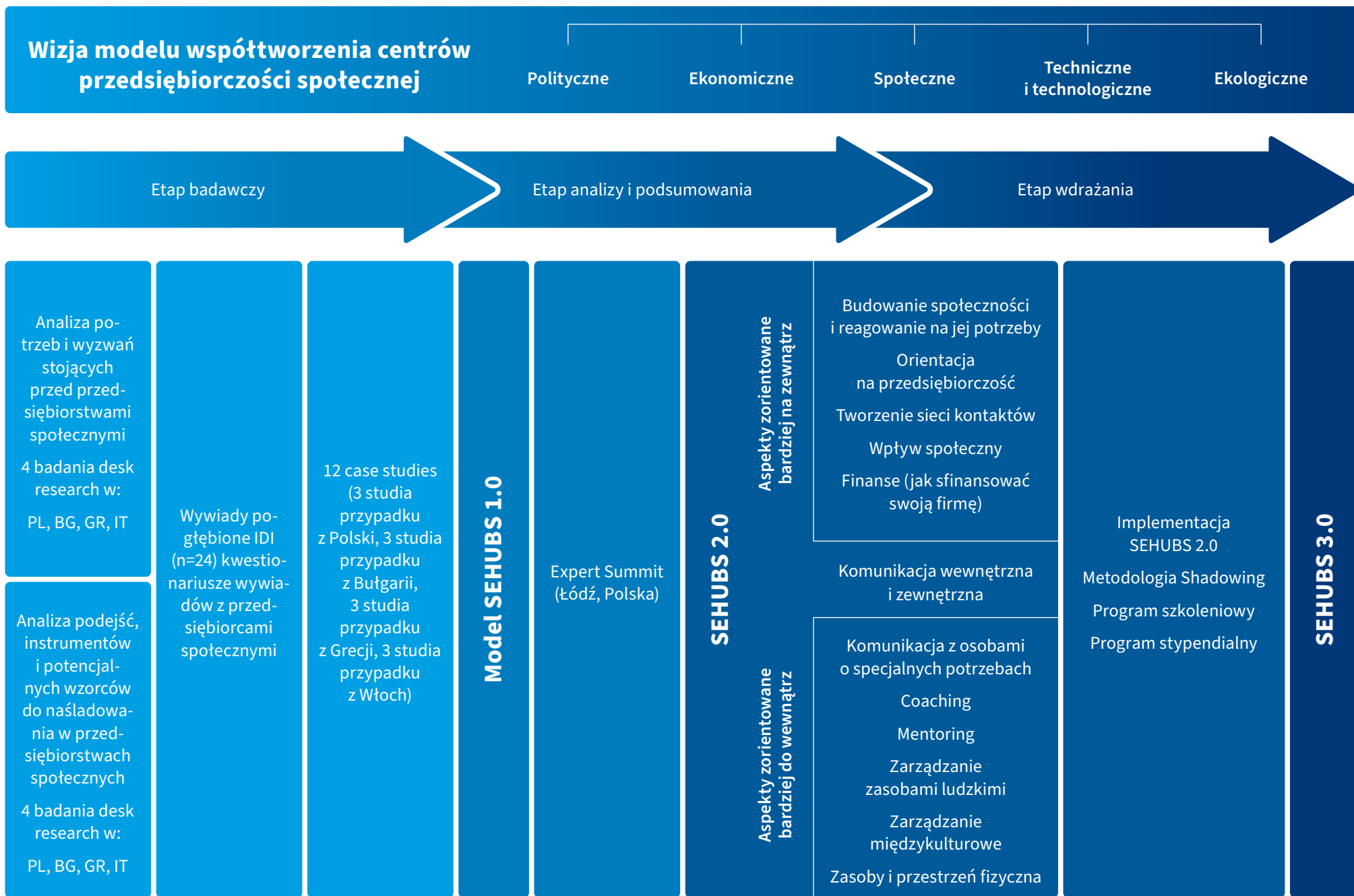
## WŁOCHY

- Dobry poziom „lojalności” pracowników organizacji non-profit, w szczególności przestrzeganie przez nich zasad moralnych i etycznych, jakość pracy i klimat organizacyjny, które sprawiły, że perspektywa pracy w organizacjach non-profit jest atrakcyjna.
- Organizacje non-profit rekompensują niższe wynagrodzenie, w porównaniu do przedsiębiorstw nastawionych na zysk lub państwowych, tzw. korzyściami niematerialnymi: sprawiedliwość wynagrodzenia, jakość relacji, demokratyczny udział w zarządzaniu organizacjami, swoboda wyboru, elastyczność godzin pracy i przestrzeganie misji.
- Nadal pozostaje problem oceny społecznego zwrotu z interwencji prowadzonych przez PS lub sektor non-profit.

## POLSKA

- Przedsiębiorstwa społeczne istnieją po to, by czynić dobro i mogą traktować swoją działalność jako misję społeczną lub absolut moralny, a nie jako działalność gospodarczą, opartą na kalkulacji wydatków w stosunku do poniesionych zysków lub strat.
- Konieczność realizacji szkoleń z zakresu szczegółowych regulacji dotyczących przedsiębiorstw społecznych, zarządzania ryzykiem, zarządzania procesami grupowymi oraz wystąpień publicznych.
- Zapotrzebowanie na środki finansowe nie tylko na inwestycje infrastrukturalne i kapitał obrotowy, ale także na rozwój działań związanych z ludźmi i kompetencjami: zapotrzebowanie na usługi szkoleniowe i doradcze, a także na budowę konsorcjów kooperacyjnych.

# WIZJA MODELU WSPÓŁTWORZENIA CENTRÓW PRZEDSIĘBIORCZOŚCI SPOŁECZNEJ



Innowacyjny model SEHUBS ma na celu zbudowanie wizji centrów współtworzenia przedsiębiorstw społecznych, które zapewnią kompleksowe wsparcie biznesowe, know-how i szkolenia dla przedsiębiorstw społecznych w Polsce, Bułgarii, Grecji i we Włoszech. Metodologia SEHUBS wykorzystuje proces współtworzenia, który łączy budowanie potencjału przedsiębiorstw społecznych, potrzebę dzielenia się wiedzą specjalistyczną i integrowania szkoleń w celu doskonalenia umiejętności pracowników przedsiębiorstw społecznych oraz potrzebę uzyskania uznania społecznego i zaufania do działalności przedsiębiorstw społecznych. Złożoność celów zakłada przenikanie się aspektów badawczych i aplikacyjnych.

Długa faza badawcza, trwająca blisko dziesięć miesięcy, składała się z kilku etapów. W pierwszej fazie projektu dokonano: identyfikacji potrzeb i wyzwań stojących przed przedsiębiorstwami społecznymi w krajach partnerskich projektu: Polsce, Bułgarii, Grecji, Włoszech oraz na arenie międzynarodowej, a także diagnozy uwarunkowań prawnych funkcjonowania przedsiębiorstw społecznych w krajach partnerskich projektu oraz w UE. Ponadto zidentyfikowano i opisano obecny system wsparcia przedsiębiorstw społecznych w krajach partnerskich projektu i UE, ze szczególnym uwzględnieniem trzech następujących obszarów: (1) procesu rekrutacji, zatrzymania pracowników w organizacji i szkoleń wewnętrznych (2) zarządzania obiektami szkoleniowymi i wiedzą ekspercką oraz (3) dystrybucji produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwa społeczne.

Następnie dokonano wyboru i prezentacji najlepszych praktyk systemowych i narzędziowych do funkcjonowania i wspierania przedsiębiorstw społecznych w krajach partnerskich projektu: Polsce, Bułgarii, Grecji, Włoszech, z naciskiem na trzy ww. obszary. Kolejnym elementem był wybór i prezentacja najlepszych wzorów do naśladowania w tych obszarach we wszystkich czterech krajach uczestniczących w projekcie.

Ważnym działaniem w fazie badawczej były wywiady pogłębione, które przeprowadzono w Polsce, Bułgarii, Grecji i we Włoszech. Na podstawie wywiadów i materiałów zebranych w poprzednich etapach przygotowano studia przypadków.

Na tej podstawie powstał model SEHUBS (wersja 1.0). Został on omówiony przez międzynarodowego spotkania ekspertów w Polsce, które odbyło się w Łodzi w listopadzie 2021 roku. Powstały model SEHUBS 2.0 obejmuje, wśród kluczowych obszarów wsparcia dla podejścia inkluzywnego, tj. na społeczność, oraz praktyki bardziej skierowane do wewnątrz.

Na tym etapie nastąpiło przejście z fazy badań do fazy analizy.

W projekcie zaplanowana jest również faza wdrożeniowa, która ma na celu przetestowanie opracowanego modelu oraz implementację ewentualnych korekt przed jego finalizacją.

Działalność przedsiębiorstw społecznych odbywa się w środowisku, w którym można wyróżnić aspekty polityczne, ekonomiczne, społeczne, techniczne i technologiczne, a także ekologiczne.

Główne rezultaty projektu znajdują się na stronie internetowej

[www.se-hubs.eu/resources](http://www.se-hubs.eu/resources)

I. Analiza potrzeb

II. Wzorce  
do naśladowania

III. Dobre praktyki

IV. Studia przypadków

## PARTNERZY

Wszystkie innowacje i ekspertyzy, które można znaleźć w projekcie SEHUBS, są wynikiem udziału czterech wysoko wykwalifikowanych partnerów.



**PRISM** jest przedsiębiorstwem społecznym typu non-profit, którego misją jest tworzenie równych szans dla odpowiedzialnego rozwoju społeczeństw, społeczności i ludzi – działając jako profesjonalny agent ds. rozwoju od 2012 r., z siedzibą operacyjną w mieście Palermo i siedzibą w Enna, Włochy. PRISM stanowi centrum współplanowania, otwarte dla podmiotów publicznych i prywatnych, w celu opracowania strategii rozwoju i interwencji, mających na celu zwiększenie różnorodności i dzielenie się społecznymi, kulturowymi i gospodarczymi zasobami społeczności lokalnych z perspektywy międzynarodowej. Koncepcja PRISM wywodzi się z głębi ładu Sycylii, z inicjatywy profesjonalistów zajmujących się współpracą i dialogiem międzykulturowym, zarówno na poziomie unijnym, jak i międzynarodowym.



**THE BULGARIAN CENTRE FOR NOT-FOR-PROFIT LAW** inaczej BCNL, jest organizacją pozarządową non-profit pożytku publicznego z siedzibą w Sofii w Bułgarii. Naszą misją jest wspieranie rozwoju umożliwiających rozwój społeczeństwa obywatelskiego, tak aby ludzie mogli korzystać z prawa do zrzeszania się i aktywnie współpracować na rzecz lepszego świata. Kierujemy się silnym przekonaniem, że organizacje pozarządowe są kluczowymi liderami zmian w kierunku niezależnych, integracyjnych i zamożnych społeczności. Założona w 2001 roku BCNL wspiera rozwój społeczeństwa, które opiera się na wartościach poszanowania godności ludzkiej, wolności, demokracji, równości, praworządności i poszanowania praw człowieka. W ciągu ostatnich 10 lat BCNL rozwijało Program Przedsiębiorczości Społecznej, którego celem jest inspirowanie innowacyjnych inicjatyw biznesowych organizacji pozarządowych, mających na celu zwiększenie ich stabilności finansowej i zdolności.



**THE ATHENS LIFELONG LEARNING INSTITUTE** jest instytutem badawczo-edukacyjnym z siedzibą w Atenach w Grecji. Jego misją jest wspieranie i wzmacnianie procesów innowacyjnych głównie w obszarach edukacji i uczenia się przez całe życie, rozwoju kapitału ludzkiego, społeczeństwa opartego na wiedzy oraz integracji społecznej. The Athens

Lifelong Learning Institute koncentruje się na budowaniu społeczności przedsiębiorczych i zapewnianiu wsparcia innowatorom i przedsiębiorcom, którzy są gotowi do wprowadzania w życie swoich pomysłów i tworzenia nowych rozwiązań. Stale przyczynia się do rozwoju społeczności przedsiębiorców w jej lokalnym kontekście i oferuje wsparcie społeczności przedsiębiorców [akceleratory, inkubatory, huby itp.]. Ateński Instytut Kształcenia Ustawicznego przyczynia się do poprawy ekosystemu przedsiębiorczości poprzez opracowywanie dedykowanych programów nauczania i materiałów edukacyjnych/szkoleniowych skierowanych zarówno do przedsiębiorców, jak i poprzez dostarczanie dostosowanych programów szkoleniowych i usług wspierających dla potencjalnych przedsiębiorców i doradców biznesowych.



**UNIwersytet Łódzki**, założony w 1945 roku, jest jedną z wiodących uczelni wyższych w Polsce, zaliczaną do ścisłej czołówki szkół wyższych w kraju. Obecnie na Uniwersytecie Łódzkim kształcą się ok. 28 tys. studentów, w tym 3 tys. z zagranicy. Uniwersytet Łódzki angażuje się również w liczne projekty i inicjatywy unijne i krajowe wspierające przedsię-

biorczość. Wydział Zarządzania, który jest zaangażowany w ten projekt, ma dziesięć wydziałów i ponad 5000 studentów. Jesteśmy głęboko przekonani, że edukacja ma potencjał transformacyjny, a naszą rolą jako uniwersytetu jest wyposażanie i szkolenie kolejnego pokolenia studentów w zakresie sposobu myślenia i doskonalenia umiejętności niezbędnych do osiągnięcia sukcesu w zmieniającym się świecie. Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej prowadzi badania z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym w obszarze przedsiębiorczości społecznej. Kolejnym wydziałem biorącym udział w tym projekcie jest Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny naszej Uczelni. Wśród pracowników tego wydziału znajdują się eksperci z różnych instytucji finansujących badania, tj. Narodowego Centrum Badań i Rozwoju czy Narodowego Centrum Nauki.



Czas trwania projektu: styczeń 2021 – styczeń 2023

Strona projektu: [www.se-hubs.eu](http://www.se-hubs.eu)

Adres e-mail: [se-hub@wz.uni.lodz.pl](mailto:se-hub@wz.uni.lodz.pl)

FB: [@SEHUBSproject](https://www.facebook.com/SEHUBSproject)

Projekt ten został sfinansowany przy wsparciu Komisji Europejskiej. Niniejsza publikacja odzwierciedla jedynie poglądy autora, a Komisja nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie zawartych w niej informacji.

© 2022, Projekt SEHUBS



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej Erasmus+

