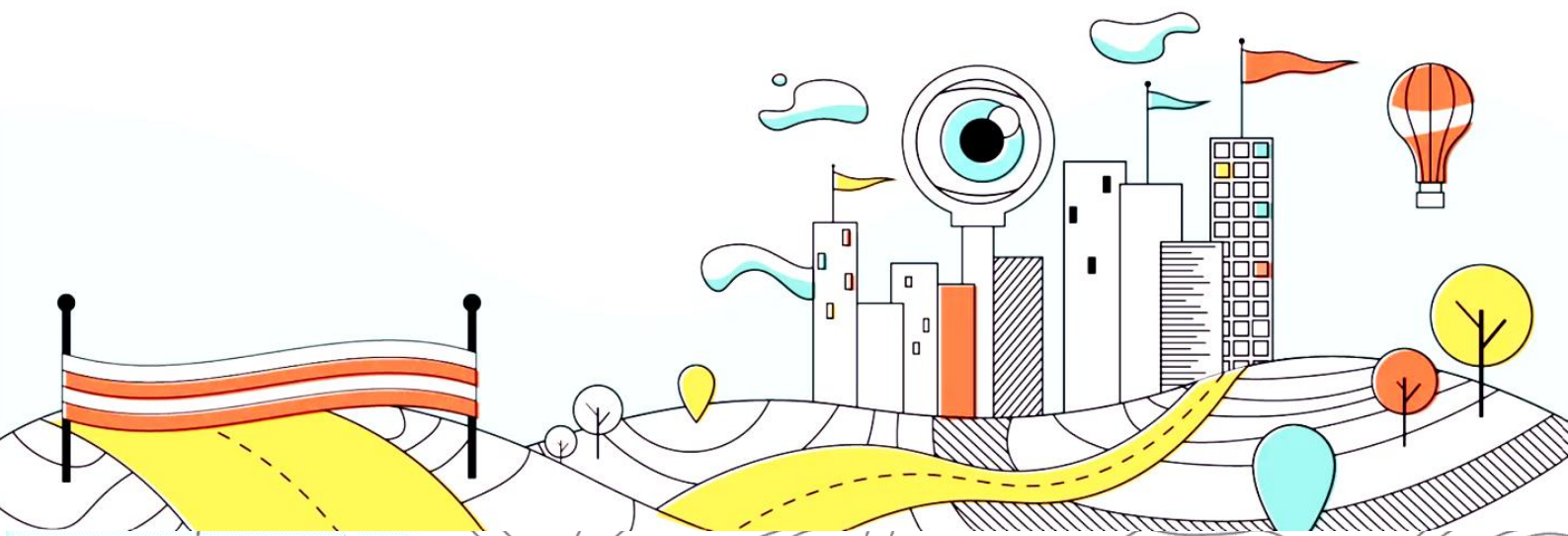




Funded by
the European Union



Sprievodca sociálnym podnikaním pre obce



Obsah

Úvod	3
Úvod do ActSEnt.....	4
1. Úvod do sociálneho podnikania	6
Definícia a rozsah pôsobnosti.....	6
Úloha sociálnych podnikov v spoločnosti.....	6
Rozdiely medzi sociálnym podnikaním a tradičným podnikaním	6
Globálne a miestne trendy v sociálnom podnikaní	6
2. Prínosy sociálneho podnikania pre obec a komunitu	7
3. Identifikácia výziev	8
4. Prilákavanie potenciálnych sociálnych podnikateľov do obce.....	9
5. Posúdenie potenciálu sociálneho podnikania v obci.....	10
5. Mapovanie ekosystémov.....	11
7. Príprava a realizácia kurzu sociálneho podnikania v obci	13
7.1 Ciele kurzu odbornej prípravy	13
7.2 Identifikácia cieľovej skupiny	14
7.3 Vývoj učebných osnov	16
7.4 Plánovanie zdrojov	17
7.5 Stratégie implementácie	19
7.6 Následné opatrenia, monitorovanie a hodnotenie.....	20
7.7 Výzvy a stratégie na ich zmiernenie	21
8. Udržateľnosť.....	22
9. Záver.....	23

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a postoje sú názormi a vyhláseniami autora(-ov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nepreberajú žiadnu zodpovednosť.

Úvod

Hospodárska a finančná kríza spred desiatich rokov spolu s ďalšími negatívnymi udalosťami a nedávnou pandémiou Covid-19 po sebe zanechali významné sociálno-ekonomické a demografické problémy. Pretrvávajúca hrozba nezamestnanosti, ktorá vedie k chudobe a sociálnemu vylúčeniu, si naliehavo vyžaduje udržateľné riešenia. Obzvlášť zraniteľné sú nekvalifikované mladé ženy a muži. Mnohé súčasné stratégie, najmä tie, ktoré realizuje verejný a tretí sektor, sú nedostatočné, nepružné alebo nie celkom udržateľné.

Sociálne podnikanie, v rámci ktorého súkromné osoby a organizácie preberajú iniciatívu na riešenie sociálnych problémov vo svojich komunitách, ponúka sľubnú cestu na riešenie týchto problémov. Tento prístup môže zahŕňať vývoj nových produktov a služieb, ktoré riešia otázky verejného zdravia, bezpečnosti, ochrany životného prostredia, vzdelávania, pracovných podmienok, ľudských práv a ďalšie.

Napriek rastúcemu významu sociálneho podnikania sa jeho potenciál ešte naplno nerozvinul. Čelí výzvam súvisiacim s tvorbou politík a právnych rámcov, inštitucionálnou a prevádzkovou podporou a nízkou úrovňou sociálneho, vzdelávacieho a kultúrneho povedomia v tejto oblasti a jej ekosystému vrátane motivácie stať sa sociálnym podnikateľom.

Miestne samosprávy ako ústredné informačné a sieťové centrá sú kľúčovými aktérmi pri riešení týchto výziev. Mnohým samosprávam však chýbajú praktické poznatky o zakladaní, podpore alebo riadení sociálnych podnikov a o výhodách, ktoré ponúkajú. Napriek tomu môžu samosprávy zohrávať kľúčovú úlohu pri podpore sociálneho podnikania poskytovaním informácií (propagácia, pomoc šitá na mieru, konzultácie), zapájaním širšieho ekosystému (verejný, súkromný, vzdelávací, neziskový sektor), koordináciou úsilia, poskytovaním finančnej podpory (prostredníctvom verejných rozpočtov a verejného obstarávania), poskytovaním nefinančnej podpory (napr. priestory bez nájomného) a pôsobením ako katalyzátor politických zmien na miestnej, regionálnej a národnej úrovni.

Projekt ActSEnt (Aktívni sociálni podnikatelia) reaguje na túto situáciu a výzvy a poskytuje praktickú metodiku a nástroje na podporu sociálneho podnikania najmä medzi mladými ľuďmi s osobitným zameraním na činnosť tvorcov politík na miestnej úrovni.

Úvod do ActSEnt

Projekt ActSEnt vychádza z vyššie opísaného potenciálu a výziev a má tieto hlavné ciele:

Ciele ActSEnt:

1. Podporovať sociálne podnikanie medzi mladými ľuďmi a štruktúrami miestnych samospráv a podporovať prepojenia v rámci ekosystému.
2. Zvýšiť zručnosti mladých ľudí v oblasti sociálneho podnikania prostredníctvom školení šitých na mieru
3. Zlepšiť pripravenosť a reakciu obcí na iniciatívy sociálneho podnikania
4. Dosiahnutie udržateľnosti projektu a jeho výstupov prostredníctvom poskytnutia opakovateľnej metodiky a možných reforiem miestnej a regionálnej politiky

Projekt sa realizoval v rokoch 2022-2024 a bol spolufinancovaný z programu Európskej únie Erasmus+ v rámci kľúčovej akcie: Spolupráca medzi organizáciami a inštitúciami, Typ akcie: 2021-1-CZ01-KA220-YOU-000030451.

Partneri projektu:

Partnerstvo ActSEnt tvorilo 5 partnerov:



MEPCO (Medzinárodné poradenské centrum obcí) podporuje miestne a regionálne orgány pri zavádzaní inovatívnych riešení na zlepšenie ich služieb občanom.



ipcenter je jedným z popredných súkromných poskytovateľov odbornej prípravy a vzdelávania v rakúsku. poskytuje odborné vzdelávanie a odbornú prípravu pre dospelých a mládež (približne 300 učňov) v rámci verejných politík trhu práce, ako aj pre pu2blický sektor.



Pannon Novum West-Transdanubian Regional Innovation Non-profit Ltd, s hlavnými kompetenciami v oblasti školení, koučingu a mentoringu, prípravy stratégie rozvoja, koncepcie, štúdie, organizácie študijných ciest, konferencií, workshopov, poradenstva v oblasti rozvoja inovačných projektov, podnikateľského plánu, vypracovania štúdie uskutočniteľnosti ,inovačného marketingu



Inštitút pre rozvoj verejných služieb (IPSD) je mimovládna organizácia, ktorá podporuje verejné aktivity zamerané najmä na orgány štátnej správy, samosprávy a školy.



LOITE S.r.l. je poradenská spoločnosť, ktorá sa špecializuje na podporu vzdelávacích a poradenských potrieb podnikov, procesov internacionalizácie, miestneho rozvoja a podpory inovácií.

Sprievodca sociálnym podnikaním pre obce - všeobecný prehľad

Príručka sociálneho podnikania pre obce ActSEnt slúži ako komplexný plán, ktorý poskytuje silné zdôvodnenie podpory sociálneho podnikania na miestnej a regionálnej úrovni. Príručka ponúka podrobný postup krok za krokom, ako úspešne realizovať aktivity na budovanie kapacít sociálneho podnikania pre občanov a ako podporovať sociálne podnikanie v širšom zmysle. Je obzvlášť užitočná pre miestnych a regionálnych predstaviteľov a zamestnancov, ktorých cieľom je podporovať alebo posilňovať iniciatívy sociálneho podnikania ako súčasť úsilia o zvýšenie účasti verejnosti a zlepšenie kvality vzťahov v komunite.

Sprievodca sociálnym podnikaním pre obce ActSEnt poskytuje úvod do sociálneho podnikania, pričom sa zaoberá jeho definíciou, rozsahom, prínosmi, výzvami a potenciálom. Príručka obsahuje prístup krok za krokom k príprave a realizácii aktivít na budovanie kapacít sociálneho podnikania, ktoré sú prispôsobené najmä pre obce. Informácie o budovaní kapacít sú posilnené skúsenosťami získanými pri realizácii školenia o sociálnom podnikaní ActSEnt, ktoré partnerstvo realizovalo v rokoch 2023/2024, čo zvyšuje platnosť a praktickosť obsahu.

Príručka bola vypracovaná v spolupráci všetkých partnerov projektu ActSEnt. S cieľom poskytnúť relevantné informácie bola vypracovaná regionálna analýza 5 partnerských regiónov v Českej republike, Rakúsku, Taliansku, na Slovensku a v Maďarsku vrátane výsledného spoločného rámca na identifikáciu styčných bodov. To viedlo k vypracovaniu Príručky sociálneho podnikania pre obce a poskytlo cenné podklady aj pre ďalšie dokumenty. Kurz odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania opísaný v rámci tejto príručky bol testovaný s viac ako 100 účastníkmi v jednotlivých krajinách.

Príručka sociálneho podnikania pre obce je k dispozícii v českom, nemeckom, maďarskom, talianskom a slovenskom jazyku.

K dispozícii sú tieto doplňujúce dokumenty k Príručke sociálneho podnikania pre obce ActSEnt:

- ActSEnt Regionálna analýza
- ActSEnt Spoločný rámec
- Súbor nástrojov odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania ActSEnt
- Odporúčania a akčný plán pre vybrané obce/regióny

1. Úvod do sociálneho podnikania

Definícia a rozsah pôsobnosti

Sociálne podnikanie je proces identifikácie, vývoja a rozširovania riešení sociálnych, kultúrnych a environmentálnych problémov prostredníctvom inovatívnych a podnikateľských prístupov. Na rozdiel od tradičného podnikania, ktoré sa zameriava predovšetkým na tvorbu zisku, sa sociálne podnikanie snaží o dosiahnutie dvojakého cieľa: dosiahnuť sociálne alebo environmentálne poslanie a zároveň zabezpečiť finančnú udržateľnosť. Sociálne podniky môžu mať rôzne formy vrátane neziskových organizácií, ktoré vykonávajú činnosti generujúce príjem, družstiev, ziskových subjektov so sociálnym poslaním alebo hybridných modelov, ktoré spájajú neziskové aj ziskové štruktúry. Pochopenie tohto rozsahu je pre obce kľúčové, aby mohli prispôbiť svoje podporné mechanizmy konkrétnym potrebám a typom sociálnych podnikov, ktoré chcú podporovať. V kontexte obcí umožňuje pochopenie rozmanitých foriem a rozsahov sociálneho podnikania miestnym samosprávam podporovať širokú škálu iniciatív, od malých družstiev až po väčšie organizácie s rozšíriteľnými riešeniami.

Úloha sociálnych podnikov v spoločnosti

Sociálne podniky pôsobia ako katalyzátory pozitívnej sociálnej zmeny. Vypĺňajú medzery, ktoré zostali po vládnom a súkromnom sektore, a často riešia problémy v oblasti vzdelávania, zdravotnej starostlivosti, životného prostredia a ekonomickej nerovnosti. Ich úloha je obzvlášť dôležitá v oblastiach, kde tradičné trhové mechanizmy nedokážu poskytnúť primerané služby alebo produkty. Sociálne podniky nielenže poskytujú tovary a služby, ktoré zlepšujú kvalitu života, ale tiež vytvárajú príležitosti pre marginalizované komunity, aby sa mohli podieľať na hospodárskych činnostiach. Využívaním podnikateľských stratégií na riešenie sociálnych problémov vnášajú do riešenia problémov nový rozmer, ktorý je inovatívny a udržateľný.

Rozdiely medzi sociálnym podnikaním a tradičným podnikaním

Zatiaľ čo tradičné podnikanie sa zameriava na maximalizáciu zisku, sociálne podnikanie sa sústreďuje na vytváranie sociálnej hodnoty. Základný rozdiel spočíva v "spodnej línii" - tradičné podniky sa zameriavajú na finančnú návratnosť, zatiaľ čo sociálne podniky sa usilujú o "trojitú spodnú líniu", ktorá zahŕňa sociálnu, environmentálnu a finančnú návratnosť. Tento rozdiel ovplyvňuje všetko od obchodného modelu, marketingových stratégií až po zapojenie zainteresovaných strán.

Globálne a miestne trendy v sociálnom podnikaní

Na celom svete sa čoraz viac uznáva význam sociálneho podnikania pri dosahovaní cieľov udržateľného rozvoja (SDG). Vlády, medzinárodné organizácie a súkromní investori čoraz viac smerujú zdroje do sociálnych podnikov, ktoré sľubujú inovatívne riešenia globálnych výziev. Na miestnej úrovni trendy často odrážajú tieto globálne hnutia, ale sú formované špecifickými kultúrnymi, ekonomickými a regulačnými kontextmi. V Európe napríklad Európska únia vypracovala politiky a programy financovania na podporu sociálnych podnikov v rámci "Iniciatívy pre sociálne podnikanie" a povzbudzuje členské štáty, aby vypracovali národné rámce.

Obce sa môžu z týchto trendov poučiť prijatím osvedčených medzinárodných postupov a ich prispôbením miestnym podmienkam. Príkladom je mesto Barcelona, ktoré vytvorilo plán sociálneho a solidárneho hospodárstva na podporu sociálneho podnikania prostredníctvom grantov, odbornej prípravy a možností vytvárania sietí. Vďaka tomuto prístupu, ktorý určuje trendy, sa mesto stalo centrom sociálnych inovácií.

2. Prínosy sociálneho podnikania pre obec a komunitu

Miestne a regionálne orgány, najmä obce, môžu získať niekoľko výhod tým, že do svojich politických rámcov a činností začlenia prvky sociálneho podnikania:

Ekonomické prínosy

Sociálne podniky významne prispievajú k miestnym ekonomikám vytváraním pracovných miest, podporou inovácií a zvyšovaním miestnych príjmov. Zamestnávaním marginalizovaných skupín, ako sú zdravotne postihnutí, utečenci alebo dlhodobo nezamestnaní, pomáhajú sociálne podniky znižovať závislosť od sociálnych dávok a stimulovať hospodársku činnosť. Okrem toho často pôsobia v odvetviach, ktoré tradičné podniky prehliadajú, ako je udržateľné poľnohospodárstvo, obnoviteľné zdroje energie a cenovo dostupné bývanie, čím diverzifikujú miestne hospodárstvo.

Sociálny a environmentálny vplyv

Sociálne podniky často pôsobia v oblastiach, ktoré prinášajú významný sociálny a environmentálny prospech, ako napríklad obnoviteľné zdroje energie, recyklácia, vzdelávanie a zdravotná starostlivosť. Uprednostňovaním sociálnych a environmentálnych cieľov pomáhajú obciam dosahovať širšie spoločenské ciele, ako je znižovanie uhlíkovej stopy, podpora inkluzívnosti a zlepšovanie verejného zdravia.

Posilnenie postavenia komunity

Jedným z najvýznamnejších vplyvov sociálneho podnikania je posilnenie postavenia komunity. Sociálne podniky často úzko spolupracujú s miestnymi komunitami, budujú kapacity, posilňujú pocit vlastníctva a podporujú sebestačnosť. Zapojením komunit do rozhodovacích procesov pomáhajú sociálne podniky rozvíjať miestne vodcovstvo a občiansku angažovanosť. Obce môžu toto posilňovanie podporiť tým, že uľahčia komunitou riadené programy sociálneho podnikania, ktoré riešia špecifické miestne potreby.

Zlepšenie komunálnych služieb

Sociálne podniky môžu dopĺňať komunálne služby poskytovaním inovatívnych a účinných riešení v oblastiach, ako je odpadové hospodárstvo, sociálna starostlivosť a verejné zdravie. V porovnaní s tradičnými vládnyimi programami často poskytujú flexibilnejšie, citlivejšie a nákladovo efektívnejšie služby, vyplňajú medzery a oslovujú obyvateľstvo s nedostatočnými službami. spoluprácou so sociálnymi podnikmi môžu obce zlepšiť poskytovanie služieb a dosiahnuť väčší vplyv.

Posilnenie občianskej angažovanosti a miestnej správy

Sociálne podnikanie podporuje občiansku angažovanosť tým, že zapája obyvateľov do miestneho rozhodovania a rozvoja komunity. Toto zapojenie podporuje transparentnosť, zodpovednosť a dôveru v miestnu správu vecí verejných. Obce to môžu podporiť podporou platforiem, kde sociálne podniky a občania spoločne vytvárajú riešenia miestnych výziev, čím posilňujú spoločenskú zmluvu medzi samosprávou a jej občanmi.

3. Identifikácia výziev

Pri začleňovaní prvkov sociálneho podnikania do rámca komunálnej politiky a činností existuje niekoľko výziev:

Spoločné výzvy, ktorým čelia sociálni podnikatelia

Napriek svojmu potenciálu čelia sociálni podnikatelia viacerým výzvam, ktoré môžu brániť ich rastu a udržateľnosti. Tieto výzvy siahajú od obmedzeného prístupu k financovaniu, nedostatočných podnikateľských zručností, ťažkostí pri rozširovaní až po regulačné prekážky. Pochopenie týchto výziev je rozhodujúce pre obce, ktoré sa snažia vytvoriť priaznivé prostredie pre sociálne podniky.

Mnohé sociálne podniky majú problém prilákať investície, pretože uprednostňujú sociálny vplyv pred finančnými výnosmi. Tradiční investori preto váhajú, pretože takéto podniky vnímajú ako vysoko rizikové. Na zmiernenie tohto problému môžu obce zriadiť špecializované fondy alebo poskytnúť záruky na podporu investícií do sociálnych podnikov.

Prekážky vstupu do obce

Pre sociálnych podnikateľov môže byť vstup na nový trh alebo do novej obce skľučujúci kvôli byrokratickej záťaži, zložitým procesom udeľovania licencií a nedostatku podpornej infraštruktúry. Obce môžu tieto prekážky znížiť zefektívnením predpisov, zjednodušením licenčných procesov a poskytnutím komplexných podporných centier pre sociálne podniky.

Finančné obmedzenia

Prístup ku kapitálu je pre sociálne podniky jednou z najväčších prekážok. Tradičné finančné inštitúcie často považujú sociálne podniky za rizikové investície z dôvodu ich dvojitého výsledku. Na prekonanie tohto problému môžu obce vytvoriť sociálne investičné fondy, ponúkať granty alebo poskytovať pôžičky s nízkym úrokom určené špeciálne pre sociálne podniky.

Politické a regulačné výzvy

Nedostatok jasných politík a regulačných rámcov, ktoré by uznávali a podporovali sociálne podniky, môže brániť ich rastu. Obce by sa mali zasadzovať za vnútroštátne právne predpisy, ktoré definujú sociálne podniky, poskytujú daňové stimuly a zjednodušujú procesy verejného obstarávania tak, aby zahŕňali sociálne kritériá.

Nedostatočná informovanosť a vzdelávanie

Mnohí potenciálni sociálni podnikatelia, ako aj predstavitelia samospráv, nemajú dostatočné povedomie o tom, čo sociálne podnikanie zahŕňa, aké sú jeho výhody a ako ho podporovať. Na riešenie tohto problému by mali obce investovať do vzdelávacích programov, informačných kampaní a seminárov na budovanie kapacít s cieľom podporiť kultúru sociálneho podnikania.

Riešenie kultúrneho a sociálneho odporu

Zavádzanie nových koncepcií, ako je sociálne podnikanie, môže naraziť na kultúrny a spoločenský odpor, najmä v komunitách so zavedenými podnikateľskými normami. Prekonanie tohto odporu si vyžaduje ciele komunikačné stratégie, zapojenie komunity a prezentáciu úspešných sociálnych podnikov ako vzorov.

Obce by mali investovať do informačných kampaní a komunitných dialógov s cieľom budovať akceptáciu a podporu sociálneho podnikania. Vyzdvihovanie miestnych úspešných príkladov a zosúladenie cieľov sociálneho podnikania s hodnotami komunity môže výrazne znížiť odpor.

Infraštruktúra a technologické výzvy

Mnohé sociálne podniky, najmä v menej rozvinutých obciach, čelia výzvam súvisiacim s infraštruktúrou a technológiami. Môžu mať nedostatočný prístup k digitálnym nástrojom, spoľahlivému internetu alebo cenovo dostupným pracovným priestorom. Obce by mali identifikovať tieto nedostatky a spolupracovať so zainteresovanými stranami na poskytovaní potrebnej podpory.

4. Prilákanie potenciálnych sociálnych podnikateľov do obce

Prilákanie potenciálnych sociálnych podnikateľov do obce ponúka jedinečnú príležitosť na podporu sociálnych inovácií, hospodárskeho rastu a rozvoja komunity. Podporou podporného ekosystému pre sociálne podnikanie môžu obce povzbudiť jednotlivcov a organizácie, aby riešili miestne výzvy prostredníctvom kreatívnych a udržateľných riešení. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné použiť niekoľko prístupov:

Vytvorenie politického rámca priaznivého pre sociálne podnikanie

Podporný politický rámec je nevyhnutný na podporu sociálneho podnikania v obci. To zahŕňa vytvorenie politik, ktoré uznávajú sociálne podniky ako osobitnú kategóriu a ponúkajú im špecifické výhody, ako sú daňové úľavy, granty a zjednodušené právne požiadavky. Obce môžu spolupracovať s národnými a regionálnymi samosprávami pri presadzovaní priaznivých zákonov, ktoré poskytujú sociálnym podnikom jasnosť a právne uznanie.

Ponuka stimulov a podporných programov

S cieľom prilákať sociálnych podnikateľov by obce mali zvážiť ponuku rôznych stimulov, ako sú granty, dotácie a pôžičky s nízkym úrokom. Okrem toho môžu byť veľmi účinné podporné

programy, ako je podnikateľská inkubácia, mentoring a semináre na budovanie kapacít. Poskytovaním cielenej finančnej a nefinančnej podpory môžu obce znížiť prekážky vstupu a znížiť riziká spojené so zakladaním a rozširovaním sociálnych podnikov.

Budovanie miestnej značky pre sociálne podnikanie

Vytvorenie silnej miestnej značky, ktorá obec prezentuje ako centrum sociálnych inovácií, je kľúčové pre prilákanie talentov a investícií. Zahŕňa to strategické marketingové úsilie, ako napríklad vytvorenie špecializovaného online portálu, organizovanie konferencií a workshopov a zapojenie sa do kampaní pre vzťahy s verejnosťou, ktoré zdôrazňujú záväzok obce k sociálnemu podnikaniu.

Napríklad mesto Barcelona sa úspešne presadilo ako líder v oblasti iniciatív sociálneho a solidárneho hospodárstva. Úsilie obce prezentovať sa ako destinácia priaznivá pre sociálne podnikanie prilákalo množstvo sociálnych podnikov a startupov, čím sa podporilo miestne hospodárstvo a sociálny kapitál.

Zapojenie komunity a zvyšovanie povedomia

Zapojenie komunity je kľúčovým faktorom úspechu iniciatív sociálneho podnikania. Obce by mali zapojiť miestne komunity do spoluvytvárania politík, programov a iniciatív zameraných na podporu sociálneho podnikania. To sa dá dosiahnuť prostredníctvom verejných konzultácií, stretnutí na radniciach a komunitných workshopov, na ktorých môžu obyvatelia vyjadriť svoje potreby a preferencie.

Organizovanie podujatí a súťaží na prilákanie talentov

Organizovanie podujatí, ako sú hackathony, súťaže v podávaní návrhov a výstavy sociálnych podnikov, môže podnieť záujem a prilákať do obce nové talenty. Tieto podujatia poskytujú začínajúcim sociálnym podnikateľom platformu na prezentáciu svojich nápadov, nadviazanie kontaktov s potenciálnymi investormi a mentormi a zviditeľnenie sa.

Uľahčenie prístupu na trhy a do sietí

Prístup na trhy a do sietí je pre rast sociálnych podnikov kľúčový. Obce môžu zohrávať dôležitú úlohu tým, že spájajú sociálne podniky s miestnymi podnikmi, neziskovými organizáciami a možnosťami verejného obstarávania. Vytváranie partnerstiev s obchodnými komorami, priemyselnými združeniami a akademickými inštitúciami môže tieto siete ďalej posilniť.

5. Posúdenie potenciálu sociálneho podnikania v obci

Posúdenie potenciálu sociálneho podnikania v obci je kľúčovým krokom k podpore živej a inovatívnej komunity. Zhodnotením miestnych potrieb, zdrojov a príležitostí môžu obce identifikovať kľúčové oblasti, v ktorých môžu sociálne podniky významne ovplyvniť dianie. Na dosiahnutie tohto cieľa je možné použiť niekoľko prístupov:

Vykonanie hodnotenia potrieb

Pred zavedením podporných opatrení je pre obce nevyhnutné vykonať komplexné posúdenie potrieb s cieľom identifikovať najpálčivejšie sociálne, hospodárske a environmentálne problémy, ktoré by mohli sociálne podniky riešiť. Toto posúdenie by malo zahŕňať zber údajov z rôznych zdrojov vrátane komunitných prieskumov, fokusových skupín a konzultácií s miestnymi zainteresovanými stranami.

Identifikácia miestnych zdrojov a aktív

Mapovanie miestnych zdrojov a aktív je nevyhnutné na pochopenie potenciálu sociálneho podnikania v obci. To zahŕňa identifikáciu dostupných zdrojov financovania, existujúcej infraštruktúry, ľudského kapitálu a miestnych odborných znalostí, ktoré by mohli podporiť sociálne podniky. Obce môžu mapovanie aktív využiť na určenie nedostatkov a oblastí, v ktorých sú potrebné strategické investície.

Zapojenie zainteresovaných strán do procesu analýzy

Zapojenie širokého spektra zainteresovaných strán, ako sú miestne podniky, neziskové organizácie, akademické inštitúcie a vedúci predstavitelia komunity, do procesu hodnotenia zabezpečuje komplexné pochopenie miestneho kontextu a buduje podporu pre budúce iniciatívy. Prístupy založené na spolupráci môžu viesť k presnejším hodnoteniam a účinnejším akčným plánom.

Používanie údajov na identifikáciu príležitostí

Rozhodovanie založené na údajoch je rozhodujúce pre identifikáciu príležitostí pre sociálne podnikanie. Obce by mali využívať analýzu údajov na posúdenie sociálnych potrieb, trhových trendov a potenciálnych vplyvov rôznych modelov sociálneho podnikania. Na podporu transparentnosti a inovácií možno využiť aj platformy otvorených údajov.

Analýza miestnych hospodárskych a sociálnych výziev

Dôkladná analýza miestnych ekonomických a sociálnych výziev poskytuje prehľad o potenciálnych oblastiach, v ktorých môžu sociálne podniky významne ovplyvniť situáciu. To zahŕňa identifikáciu problémov, ako je nezamestnanosť, chudoba, nedostatky vo vzdelávaní a zdravotnej starostlivosti, a pochopenie ich základných príčin.

SWOT analýza potenciálu sociálneho podnikania

Vykonanie analýzy SWOT (silné stránky, slabé stránky, príležitosti, hrozby) pomáha obciam pochopiť ich postavenie a potenciál pri podpore sociálneho podnikania. Zahŕňa posúdenie vnútorných silných a slabých stránok, ako aj vonkajších príležitostí a hrozieb s cieľom vypracovať ciele stratégie, ktoré využijú silné stránky a zmiernia slabé stránky.

5. Mapovanie ekosystémov

Mapovanie ekosystému sociálneho podnikania je dôležitým procesom na pochopenie prostredia podpory, zdrojov a príležitostí, ktoré majú sociálne podniky v rámci obce k dispozícii. Identifikovaním kľúčových zainteresovaných strán vrátane orgánov miestnej samosprávy,

neziskových organizácií, vzdelávacích inštitúcií, finančných inštitúcií a komunitných organizácií si obce môžu vytvoriť komplexný obraz o existujúcej sieti, ktorá podporuje sociálne inovácie. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné použiť niekoľko prístupov:

Pochopenie ekosystému sociálneho podnikania

Silný ekosystém sociálneho podnikania pozostáva z rôznych zložiek vrátane politických rámcov, finančných inštitúcií, vzdelávacích subjektov, podporných sietí a prístupu na trh. Obce by mali vypracovať komplexný prehľad o svojom ekosystéme s cieľom identifikovať nedostatky a príležitosti na jeho posilnenie.

Identifikácia kľúčových hráčov: Mimovládne organizácie, vládne agentúry a súkromný sektor

Pre pochopenie dynamiky miestneho ekosystému sociálneho podnikania je nevyhnutné zmapovať kľúčových aktérov vrátane mimovládnych organizácií, vládnych agentúr, partnerov zo súkromného sektora a sociálnych investorov. Títo aktéri poskytujú základné podporné služby, ako je financovanie, budovanie kapacít, mentoring a prístup na trh.

Mapovanie existujúcich sociálnych podnikov

Identifikácia a mapovanie existujúcich sociálnych podnikov je nevyhnutné na pochopenie súčasného prostredia a identifikáciu príležitostí na spoluprácu, rozširovanie a budovanie kapacít. Toto mapovanie môže poskytnúť prehľad o typoch sociálnych podnikov, ktorým sa v obci darí, a o podporných štruktúrach, ktoré potrebujú.

Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami

Vzdelávacie inštitúcie zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri podpore sociálneho podnikania tým, že poskytujú podporu výskumu, odbornej prípravy a inovácií. Obce by mali spolupracovať s univerzitami a odbornými školami na rozvoji programov, ktoré podporujú sociálne podnikanie a poskytujú praktické zručnosti začínajúcim sociálnym podnikateľom.

Analýza podporných štruktúr: Inkubátory, akcelerátory a možnosti financovania

Inkubátory a akcelerátory poskytujú základnú podporu sociálnym podnikom v ich počiatkových fázach tým, že ponúkajú mentoring, vytváranie sietí, financovanie a možnosti budovania kapacít. Obce by mali identifikovať existujúce podporné štruktúry a posúdiť ich účinnosť pri podpore sociálneho podnikania.

Budovanie sietí a partnerstiev

Vytváranie sietí a partnerstiev medzi sociálnymi podnikmi, vládnyimi orgánmi, finančnými inštitúciami a komunitnými organizáciami je kľúčové pre budovanie živého ekosystému sociálneho podnikania. Tieto siete uľahčujú výmenu poznatkov, spoluprácu a kolektívne

7. Príprava a realizácia kurzu sociálneho podnikania v obci

V nasledujúcej časti dokumentu je načrtnutý postupný návod pre obce na prípravu a realizáciu vzdelávacieho kurzu sociálneho podnikania, ktorý zahŕňa základné prvky pochopenia sociálneho podnikania, definovania cieľov kurzu, určenia cieľových skupín, vypracovania učebných osnov, plánovania zdrojov, realizácie programu a hodnotenia jeho úspešnosti. Príručka bola pripravená v rámci medzinárodného konzorcia projektu ActSEnt, na ktorom sa podieľajú partneri z Českej republiky, Rakúska, Talianska, Slovenska a Maďarska, pričom každý z partnerov projektu realizoval školenie o sociálnom podnikaní v rámci regiónu. Preto príručka Krok za krokom obsahuje aj praktické a overené informácie o procese realizácie na základe skúseností partnerov.

Obciam, ktoré majú záujem o realizáciu kurzu sociálneho podnikania, je k dispozícii špeciálny súbor nástrojov na vzdelávanie v oblasti sociálneho podnikania ActSEnt, ktorý poskytuje praktické zdroje pripravené na úspešnú realizáciu kurzu.

7.1 Ciele kurzu odbornej prípravy

Aby sa rozvíjalo porozumenie sociálnemu podnikaniu, mal by sa vývoj vzdelávacieho kurzu začať dôkladným predstavením jeho základných pojmov, zásad a cieľov. Tento základ pomôže účastníkom rozlišovať medzi rôznymi formami podnikania a rozpoznať jedinečnú úlohu, ktorú sociálne podniky zohrávajú pri riešení problémov komunity. Pochopenie týchto rozdielov umožní účastníkom rozvíjať inovatívne riešenia, ktoré sú v súlade so sociálnym vplyvom aj finančnou životaschopnosťou, a v konečnom dôsledku vytvárať udržateľnejšie a inkluzívnejšie miestne hospodárstvo.

Hlavné ciele kurzu vzdelávania v oblasti sociálneho podnikania by mali byť v súlade s potrebami komunity a strategickými cieľmi obce. Po prvé, kľúčové je budovanie povedomia o koncepcii a význame sociálneho podnikania. Mnohí jednotlivci nemusia byť oboznámení s potenciálom sociálnych podnikov riešiť miestne problémy a zároveň vytvárať ekonomické príležitosti. Preto je nevyhnutný úvodný modul zameraný na zvyšovanie povedomia. Po druhé, kľúčovým cieľom je rozvoj zručností. Účastníci by mali získať praktické zručnosti v oblasti identifikácie sociálnych problémov, vývoja inovatívnych riešení, budovania udržateľných obchodných modelov a riadenia sociálnych podnikov. To by sa mohlo dosiahnuť kombináciou teoretických vedomostí, praktických cvičení a prípadových štúdií.

Ďalším dôležitým cieľom je vytváranie sietí. Kurz poskytuje účastníkom potenciálne príležitosti na nadviazanie kontaktov s mentormi, investormi, vedúcimi predstaviteľmi komunity a ďalšími zainteresovanými stranami, ktorí môžu ponúknuť poradenstvo, zdroje a podporu. Okrem toho by mal kurz účastníkom poskytnúť návod na prístup k zdrojom, ako sú granty, počiatočné financovanie a inkubačné programy. A napokon, kurz by mal byť navrhnutý tak, aby podporoval miestny vplyv tým, že bude účastníkov povzbudzovať k práci na projektoch, ktoré riešia konkrétne sociálne problémy v ich komunitách. Podporovaním pocitu miestnej zodpovednosti a relevantnosti môže kurz zabezpečiť, aby boli účastníci motivovaní uplatňovať svoje poznatky **praktickým spôsobom, ktorý bude mať vplyv.**

Osvedčené postupy a získané skúsenosti v oblasti ActSEnt:


Partnerstvo ActSEnt si stanovilo za hlavný cieľ kurzu ponúknuť vstupný, krátky, ale komplexný program sociálneho podnikania pre motivovaných mladých účastníkov do 30 rokov. Ďalším kľúčovým cieľom bolo zabezpečiť, aby kurz viedol ku konkrétnemu a praktickému výsledku: každý účastník mal počas kurzu vypracovať jednoduchý plán sociálneho podnikania, ktorý by riešil problémy v rámci jeho obce. Štruktúra kurzu bola navrhnutá tak, aby splnila tieto ciele - účastníci sa oboznámili s koncepciou sociálneho podnikania, absolvovali praktické workshopy o vypracovaní sociálnych podnikateľských plánov s využitím Business Model Canvas a zúčastnili sa na workshope o prezentačných zručnostiach, ktorý vyvrcholil prednesením 3-minútovej prezentácie ich nápadu.

Kurzy ActSEnt poskytli účastníkom možnosť pracovať so skúsenými mentormi, ktorí sa podelili o poznatky o sociálnom podnikaní s osobitným dôrazom na miestny a regionálny vplyv. Účastníci boli povzbudzovaní, aby prezentovali svoje nápady a diskutovali o nich s rovesníkmi, čo uľahčilo výmenu nápadov pod vedením mentorov. Mentori boli tiež poučení, aby sa diskusie na kurze zamerali na riešenie konkrétnych sociálnych, environmentálnych a miestnych výziev v rámci komunit.

7.2 Identifikácia cieľovej skupiny

Určenie správnej cieľovej skupiny je nevyhnutné pre maximalizáciu vplyvu školenia. Kurz by mal byť určený pre rôznorodú skupinu jednotlivcov, ktorí sú nadšení pre vytváranie sociálnych zmien. Primárnou cieľovou skupinou sú aspirujúci podnikatelia, ktorí chcú založiť sociálny podnik. Títo jednotlivci majú často inovatívne nápady, ale môžu im chýbať vedomosti alebo zručnosti, aby tieto nápady pretavili do životaschopných obchodných modelov. Ich zaradenie do kurzu odbornej prípravy môže pomôcť preklenúť túto medzeru. Ďalším dôležitým publikom sú vedúci predstavitelia neziskových organizácií. Mnohé neziskové organizácie sa snažia začleniť sociálne podnikanie do svojej činnosti s cieľom zvýšiť udržateľnosť a znížiť závislosť od darov. Tento kurz ich môže vybaviť nástrojmi na prechod k udržateľnejším a inovatívnejším modelom.

Mladí ľudia a študenti sú tiež dôležitou cieľovou skupinou. Vďaka svojej kreativite, energii a novým perspektívam môžu mladí ľudia byť hnacou silou sociálnych inovácií vo svojich komunitách. Ak im poskytneme správne zručnosti a kontakt, môžeme v nich vzbudiť vášeň pre



sociálne podnikanie. Tento kurz môžu využiť aj miestni majitelia podnikov, ktorí majú záujem o začlenenie sociálnej zodpovednosti do svojich existujúcich podnikov. Napokon, cennými účastníkmi môžu byť aj vedúci predstavitelia komún a zamestnanci samospráv, ktorí môžu obhajovať sociálne podnikanie a uľahčovať spoluprácu medzi rôznymi zainteresovanými stranami. Rôznorodé publikum zabezpečuje vzájomné učenie, vytváranie sietí a komplexnejší prístup k riešeniu problémov v rámci komunity.



Osvedčené postupy a získané skúsenosti z ActSEnt:

Kurzy ActSEnt boli určené pre motivovaných mladých ľudí a študentov do 30 rokov, ktorí mali záujem o vzdelávanie a zmenu prostredníctvom sociálneho podnikania. Partnerstvo ActSEnt stanovilo základné štandardy oprávnenosti účastníkov, aby sa do kurzu mohol zapojiť každý, kto má záujem. Požiadavky na kurz, jeho štruktúru a priebeh boli flexibilné a prispôsobivé, aby sa naň mohlo prihlásiť čo najviac účastníkov z cieľovej skupiny. Každá partnerská organizácia mala za úlohu vyškoliť minimálne 20 účastníkov v dvoch skupinách, čo viedlo k tomu, že v rámci celého partnerstva piatich projektových partnerov absolvovalo kurz ActSEnt viac ako 100 účastníkov.

Flexibilný spoločný rámec a požiadavky umožnili jednotlivým partnerom prispôbiť svoj prístup miestnemu kontextu a cieľovým skupinám:

- **MEPCO (Česká republika)** sa zameralo predovšetkým na mladých ľudí z neziskového sektora, najmä na dobrovoľníkov a osoby zapojené do neziskových aktivít.
- **Projekt Pannon Novum West-Transdanubian Regional Innovation (Maďarsko)** sa zameralo na vysokoškolských študentov, pričom spolupracoval s Univerzitou Széchenyi István na zápise študentov.
- **Inštitút pre rozvoj verejných služieb (Slovensko)** sa zameralo najmä na študentov stredných škôl prostredníctvom partnerstva s Obchodnou akadémiou Imricha Karvaša v Bratislave.
- **Spoločnosti LOITE S.r.l. (Taliansko) a Ipcenter (Rakúsko)** pracovali najmä so študentmi stredných a vysokých škôl, pričom využili svoju sieť zainteresovaných strán.

Táto rozmanitá škála prístupov umožnila partnerstvu ActSEnt overiť svoje výstupy a výsledky z rôznych hľadísk, čím sa zvýšila celková účinnosť a vplyv programu.

7.3 Vývoj učebných osnov

Vypracovanie komplexného učebného plánu je azda najdôležitejšou zložkou prípravy na kurz sociálneho podnikania. Dobre zostavený učebný plán by mal zahŕňať teoretické vedomosti aj praktické aplikácie, aby účastníci získali zručnosti potrebné na vytvorenie a riadenie sociálneho podniku. Kurz by sa mal začať **úvodom do sociálneho podnikania**, ktorý účastníkom poskytne základné poznatky o tom, čo sociálne podnikanie zahŕňa. Tento modul môže zahŕňať definície, kľúčové pojmy a porovnanie tradičného podnikania a sociálneho podnikania. Poskytnutie príkladov úspešných sociálnych podnikov na miestnej, národnej a globálnej úrovni môže účastníkov inšpirovať a ponúknuť im reálne poznatky.

Ďalej je nevyhnutné **identifikovať sociálne problémy a príležitosti**. V rámci tohto aspektu by sa účastníci mali naučiť vykonávať posúdenie potrieb, analýzu zainteresovaných strán a analýzu nedostatkov s cieľom identifikovať sociálne problémy vo svojich komunitách, ktoré je potrebné riešiť. Dôraz by sa mal klásť na pochopenie rozsahu, vplyvu a základných príčin týchto problémov. Ďalšou kľúčovou zložkou je **rozvoj podnikateľského modelu**. Účastníci by sa mali dozvedieť o rôznych typoch sociálnych obchodných modelov vrátane neziskových organizácií s aktivitami generujúcimi príjmy, ziskových podnikov so sociálnym poslaním a hybridných modelov. Mali by byť vybavení nástrojmi ako Business Model Canvas alebo Lean Canvas, ktoré im pomôžu navrhnuť, otestovať a zdokonaľiť ich podnikateľské nápady.

Učebné osnovy by mali zahŕňať aj **marketingové a komunikačné prístupy** špeciálne prispôbené sociálnym podnikom. Na rozdiel od tradičných podnikov musia sociálne podniky účinne komunikovať svoje sociálne poslanie zainteresovaným stranám, zákazníkom a investorom. Účastníci by sa mali naučiť, ako vybudovať presvedčivý príbeh značky a nadviazať kontakt so svojím publikom. Ďalším aspektom by malo byť **finančné plánovanie a udržateľnosť** so zameraním na rôzne modely financovania a finančné stratégie vrátane investovania s vplyvom, grantov a crowdfundingu. Nakoniec by mali byť začlenené **právne a etické aspekty a praktické workshopy**, ktoré by poskytli ucelený pohľad a praktické skúsenosti.

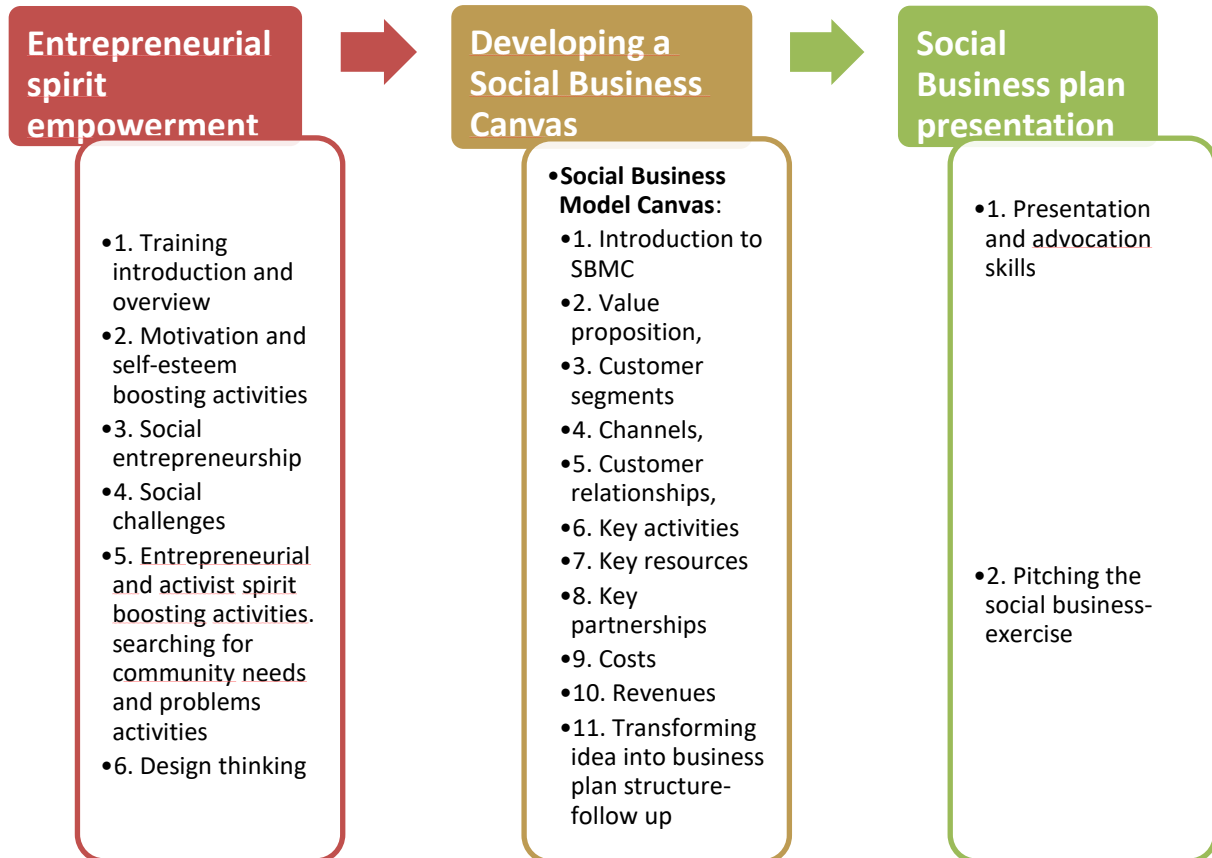
Osvedčené postupy a získané skúsenosti z ActSEnt:

Na základe spoločného výskumu a vzájomnej dohody medzi partnermi bola vytvorená spoločná štruktúra a učebné osnovy kurzu sociálneho podnikania, ktoré spĺňajú potreby všetkých partnerov. Tento prístup umožnil partnerstvu poskytovať podobný typ odbornej prípravy v rôznych krajinách pri zachovaní flexibility pre miestne úpravy. Uľahčil tiež spoločné učenie sa na základe získaných skúseností a poznatkov.

Kurz sociálneho podnikania ActSEnt sa zamerával na tri kľúčové oblasti:

1. Posilnenie podnikateľského ducha
2. Vývoj sociálneho podnikateľského plátna
3. Prezentácia sociálneho podnikateľského plánu

Tieto základné oblasti boli ďalej rozdelené do ôsmich modulov, ktoré boli poskytnuté účastníkom. Podrobnejší opis nájdete na obrázku XXX a komplexná osnova kurzu je uvedená v samostatnom dokumente - súbore nástrojov odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania ActSEnt.



Štruktúra kurzu pokrývala všetky základné zložky účinnej odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania pre účastníkov na vstupnej úrovni a zároveň umožňovala mentorom v každej krajine flexibilitu pri uplatňovaní rôznych prístupov a metód odbornej prípravy počas realizácie.

7.4 Plánovanie zdrojov

Plánovanie zdrojov je rozhodujúce pre úspešnú realizáciu kurzu odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania. **Ľudské zdroje** sú nevyhnutné na poskytnutie vysokokvalitného obsahu a uľahčenie pútavého vzdelávacieho prostredia. Kurz si bude vyžadovať školiteľov s odbornými znalosťami v rôznych oblastiach sociálneho podnikania vrátane rozvoja podnikania, merania vplyvu, marketingu a finančného riadenia. Títo školitelia by mali mať akademické znalosti aj

praktické skúsenosti, aby účastníkom ponúkli vyvážený pohľad. Okrem toho môžu hosťujúci prednášajúci, ako napríklad úspešní sociálni podnikatelia, investori s vplyvom a komunitní lídri, poskytnúť cenné poznatky z reálneho sveta a inšpiráciu. Na zabezpečenie logistiky, administratívy a koordinácie budú potrební koordinátori kurzov.

Aj **finančné zdroje** je potrebné starostlivo naplánovať. Mal by sa vypracovať rozpočet, ktorý zahŕňa výdavky na školiteľov, hosťujúcich rečníkov, prenájom priestorov, marketing, materiály a administratívne náklady. Obce možno budú musieť preskúmať rôzne zdroje financovania, napríklad vládne granty, partnerstvá s miestnymi podnikmi, sponzorstvo a spoluprácu s akademickými inštitúciami. Využitie existujúcich zdrojov, ako sú verejné knižnice, komunitné centrá alebo obecné haly, môže pomôcť znížiť náklady. **Fyzické a digitálne zdroje** sú rovnako dôležité. Malo by sa určiť vhodné miesto pre osobné zasadnutia alebo workshopy, ktoré by bolo vybavené potrebnou technológiou a zariadením. Okrem toho by sa mali vopred pripraviť vzdelávacie materiály, ako sú učebnice, prípadové štúdie a digitálne zdroje. Pre online komponenty by sa mala vybrať spoľahlivá digitálna platforma, ktorá uľahčí virtuálne zasadnutia, diskusie a zdieľanie zdrojov.

Osvedčené postupy a získané skúsenosti z ActSEnt:

Kľúčovým faktorom úspešného poskytnutia kvalitnej odbornej prípravy bol starostlivý výber a príprava mentorov a školiteľov ActSEnt, ktorí boli zodpovední za vedenie školení. Mentori boli vyberaní na základe požadovanej kombinácie skúseností, motivácie a schopnosti efektívne poskytovať školenia v oblasti sociálneho podnikania. Každá partnerská krajina viedla školenia s 1 - 2 mentormi, ktorí boli dôkladne pripravení prostredníctvom programu ActSEnt "Školenie mentorov", ktorý pokrýval všetky podstatné aspekty učebných osnov. Nasledujúci obrázok poskytuje prehľad trojdňového programu "Školenie mentorov".

Program zahŕňal niekoľko kľúčových tém vrátane:

- Prehľad projektu ActSEnt
- Úvod do školenia "Školenie mentorov"
- ActSEnt - očakávania a úlohy
- Naučiť sa myslieť a konať ako sociálny podnikateľ - úvod do sociálneho podnikania
- Tímové tréningy a súťaže založené na skutočných obchodných scenároch
- Budovanie vzťahov medzi spoločnosťou ActSEnt a miestnou/regionálnou úrovňou
- Konceptia a štruktúra obchodného modelu
- Sila rozprávania príbehov
- Rozprávanie príbehov z rôznych perspektív (kultúrnej a neurovedeckej)
- Workshop o dizajnovom myslení
- Generovanie sociálnych nápadov pomocou Business Model Canvas
- Identifikácia cieľovej skupiny ActSEnt - sociálni podnikatelia
- Prístup mentora ActSEnt z národnej aj projektovej perspektívy

- Prezentácie partnerských krajín o ich prístupe k odbornej príprave v oblasti sociálneho podnikania

Pokiaľ ide o finančné zdroje, existuje niekoľko spôsobov realizácie odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania, pričom každý z nich má iný vplyv na finančné požiadavky. Niektorí partneri realizovali kurz sociálneho podnikania ActSEnt online, čo viedlo k výrazným úsporám nákladov, pretože nebolo potrebné prenajímať priestory. Pri osobnom školení sa využívali univerzitné priestory alebo iné priestory, ktoré mala organizácia k dispozícii bezplatne. Pri spolupráci s obcami sa odporúča využiť obecné priestory alebo uskutočniť školenie online.

Pokiaľ ide o fyzické a digitálne zdroje, medzi základné požiadavky patria počítače, prístup na internet a online nástroje na skupinové stretnutia (napr. Zoom, MS Teams) a zdieľanie súborov. Učebné materiály sa môžu distribuovať digitálne, čím sa zníži potreba tlačených zdrojov.

7.5 Stratégie implementácie

Realizácia kurzu odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania si vyžaduje strategický prístup, aby sa zabezpečil jeho úspech a udržateľnosť. **Marketing a informovanie** sú kľúčové pre prilákanie správnych účastníkov. Mala by sa spustiť propagačná kampaň v miestnych mediálnych kanáloch, na platformách sociálnych médií a v komunitných sieťach s cieľom vytvoriť povedomie o kurze. Informačné stretnutia alebo webové semináre môžu potenciálnym účastníkom poskytnúť podrobné informácie o obsahu, cieľoch a výhodách kurzu. Budovanie **partnerstiev s** miestnymi vzdelávacími inštitúciami, neziskovými a obchodnými organizáciami môže ďalej posilniť dosah a dôveryhodnosť.

Ďalším dôležitým krokom je **výber účastníkov**. Proces podávania prihlášok by mal byť navrhnutý tak, aby sa vybrali účastníci, ktorí preukazujú silný záväzok k sociálnemu podnikaniu a majú potenciál presadzovať sociálne zmeny. Prioritou by mala byť rozmanitosť a inklúzia, aby sa zabezpečila zmes perspektív, zázemia a zručností v rámci kohorty. Pri **realizácii kurzu** by sa mal uplatniť **zmiešaný prístup k vzdelávaniu**, ktorý kombinuje osobné semináre, online prednášky a samoučebné moduly s cieľom uspokojiť rôzne štýly učenia. Interaktívne sedenia, ako sú skupinové diskusie, hranie rolí a brainstorming, by mali byť integrované s cieľom podporiť aktívnu účasť a vzájomné učenie. Poskytovanie priebežného **mentorstva a podpory** prostredníctvom mentorských programov môže účastníkom pomôcť zvládnuť výzvy a udržať si motiváciu počas celého kurzu.

Na udržanie **kontinuálnej angažovanosti** možno zriadiť následné stretnutia, sieťové podujatia a sieť absolventov, ktoré podporia kontinuálne vzdelávanie a spoluprácu. Poskytovanie trvalého prístupu účastníkov k zdrojom, ako sú granty, možnosti financovania a inkubačné programy, môže ďalej podporiť ich cestu v sociálnom podnikaní.

Osvedčené postupy a získané skúsenosti v oblasti ActSEnt:


Partnerstvo ActSEnt využilo zmiešaný prístup k marketingu a oslovovaní účastníkov. Webová stránka ActSEnt poskytovala komplexné informácie o projekte vrátane jednoduchého plagátu na propagáciu kurzu. Okrem toho sa na šírenie povedomia využívali webové stránky partnerských organizácií a kanály sociálnych médií. Priame oslovenie príslušných zainteresovaných strán - ako sú obce, regionálne iniciatívy v oblasti sociálneho podnikania a stredné a vysoké školy - sa ukázalo ako veľmi účinné pri náboře účastníkov.

Vstupné požiadavky na kurz ActSEnt boli minimálne; jediným kritériom bolo, aby účastníci mali menej ako 30 rokov. Osobitná podpora sa poskytovala účastníkom so zdravotným postihnutím a účastníkom zo znevýhodnených skupín. Tento inkluzívny prístup bol možný vďaka prispôsobivému obsahu kurzu, ktorý bol určený pre široké publikum, dokonca aj pre tých, ktorí nemali žiadne predchádzajúce znalosti o sociálnom podnikaní. Možnosť realizovať kurz online ešte viac zvýšila jeho dostupnosť, čo účastníkom umožnilo ušetriť čas a vyhnúť sa potrebe cestovať na konkrétne miesta.

Spolupráca s predstaviteľmi obcí a regiónov a odborníkmi bola neoceniteľná, pretože priniesla praktické regionálne skúsenosti do odbornej prípravy a pomohla identifikovať kľúčové výzvy, ktoré by sa mohli riešiť prostredníctvom sociálneho podnikania. Tento prístup výrazne zvýšil vplyv kurzu. Napríklad maďarskí partneri úspešne prepojili rozvoj nápadov účastníkov na sociálne podnikanie s konkrétnymi mestskými hnedými poľami a opustenými budovami, ktoré by sa mohli znovu využiť na sociálne účely. Účastníci kurzu z Českej republiky, Slovenska, Talianska a Rakúska sa medzitým zamýšľali nad aktuálnymi sociálnymi a environmentálnymi potrebami svojich konkrétnych obcí a regiónov a v reakcii na to vypracovali vhodné plány sociálneho podnikania.

7.6 Následné opatrenia, monitorovanie a hodnotenie

Následné opatrenia, monitorovanie a hodnotenie kurzu odbornej prípravy sú nevyhnutné na meranie jeho účinnosti, identifikáciu oblastí na zlepšenie a zabezpečenie udržateľnosti. **Predbežné a následné hodnotenie** môže pomôcť zmerať vedomosti, zručnosti a postoje účastníkov pred a po kurze. Toto hodnotenie môže poskytnúť cenné poznatky o vplyve odbornej prípravy a poukázať na oblasti, v ktorých môže byť potrebná ďalšia podpora. Mali by sa zaviesť **mechanizmy spätnej väzby na** zhromažďovanie informácií od účastníkov aj školiteľov. Spätná väzba účastníkov na obsah kurzu, metódy poskytovania a celkový zážitok môže pomôcť identifikovať silné stránky a oblasti na zlepšenie, zatiaľ čo spätná väzba školiteľov môže poskytnúť poznatky o zapojení účastníkov a výsledkoch vzdelávania.



Hodnotenie vplyvu má zásadný význam pre pochopenie dlhodobých účinkov kurzu na účastníkov a komunitu. Hodnotenie **krátkodobého vplyvu** môže merať okamžité výsledky, ako sú získané vedomosti, rozvinuté zručnosti a vytvorené podnikateľské plány. Naproti tomu hodnotenie **dlhodobého vplyvu** môže posúdiť úspešnosť účastníkov pri zakladaní a rozširovaní sociálnych podnikov, sociálny vplyv, ktorý vytvárajú, a ich prínos pre miestne hospodárstvo. Vypracovanie spoľahlivého rámca monitorovania a hodnotenia s jasnými ukazovateľmi a metrikami je nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby kurz dosiahol plánované výsledky.



Osvedčené postupy a získané skúsenosti v oblasti ActSEnt:

V rámci iniciatívy ActSEnt zorganizovalo partnerstvo záverečnú online konferenciu, na ktorej mali vybraní účastníci možnosť predstaviť svoje nápady v oblasti sociálneho podnikania v medzinárodnom prostredí. Z každej krajiny bol vybraný jeden alebo dvaja účastníci, ktorí počas dvojhodinového online zasadnutia prezentovali svoje nápady v angličtine a získali spätnú väzbu od medzinárodného publika. Táto aktivita bola pre účastníkov veľmi efektívnym následným krokom, ktorý im poskytol cenné skúsenosti s prezentovaním v angličtine pred medzinárodným publikom a ponúkol ďalšiu motiváciu po skončení školenia.


Po úspešnom absolvovaní kurzu získali všetci účastníci certifikát ActSEnt, ktorý môže slúžiť ako užitočná referencia pre tých, ktorí sa snažia o budúcu kariéru.

Hlavným mechanizmom spätnej väzby pre školenia o sociálnom podnikaní ActSEnt bola priama spätná väzba od mentorov. Návrhy na zlepšenie boli zapracované do súboru nástrojov školení ActSEnt. Okrem toho boli mentori vyzvaní, aby získavali anonymnú spätnú väzbu od účastníkov pomocou jednoduchých online dotazníkov.

7.7 Výzvy a stratégie na ich zmiernenie

Realizácia kurzu odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania nie je bez problémov. Jednou z bežných výziev je **obmedzené financovanie a zdroje**. Obce môžu čeliť rozpočtovým obmedzeniam, ktoré obmedzujú rozsah a dosah vzdelávacieho kurzu. Na zmiernenie tohto problému je nevyhnutné preskúmať viaceré možnosti financovania, napríklad verejno-súkromné partnerstvá, sponzorstvo od miestnych podnikov a granty od nadácií a vládnych agentúr. Okrem toho môže minimalizovať výdavky aj využívanie nízkonákladových alebo bezplatných miest, ako sú komunitné centrá alebo verejné knižnice.

Nízka angažovanosť účastníkov môže byť tiež problémom, najmä v kurzoch, ktoré sú dlhé alebo veľmi teoretické. Na zmiernenie tohto problému by mal kurz zahŕňať interaktívne a zážitkové metódy učenia, ako sú workshopy, skupinové projekty a prípadové štúdie z reálneho sveta. Poskytovanie nepretržitého mentorstva a podpory môže tiež pomôcť udržať motiváciu a



zapojenie účastníkov. Ďalšou výzvou je **odpor voči zmene**. Niektorí členovia komunity alebo zainteresované strany môžu byť skeptickí voči sociálnemu podnikaniu alebo uprednostňujú tradičné prístupy k sociálnej zmene. Na prekonanie tohto problému môže viesť k zapojeniu a podpore vedenie informačných kampaní, ktoré zdôrazňujú výhody sociálneho podnikania, a zapojenie vedúcich predstaviteľov komunity a vplyvných osôb. Napokon, **meranie sociálneho vplyvu** môže byť náročné vzhľadom na zložitost' sociálnych otázok a ťažkosti s kvantifikáciou vplyvu. Vypracovanie jasného rámca na meranie sociálneho vplyvu a poskytovanie školení o nástrojoch a technikách hodnotenia vplyvu môže pomôcť riešiť túto výzvu.



Osvedčené postupy a získané skúsenosti v oblasti ActSEnt:


Projekt ActSEnt bol financovaný z programu Európskej únie Erasmus+ a podobný prístup môžu zvoliť aj obce pri hľadaní možností financovania.

Od začiatku vývoja kurzu ActSEnt bolo identifikované riziko nízkeho zapojenia účastníkov. Na zmiernenie tohto rizika partnerstvo vyvinulo vyváženú kombináciu aktivít, ktorá kombinovala workshopy, mentorskú podporu a pútavé cvičenia. Požiadavka, aby každý účastník vypracoval svoj vlastný plán sociálneho podnikania, vytvorila viac príležitostí na zapojenie a motivovala účastníkov k dokončeniu kurzu. Okrem toho možnosť realizácie kurzu online poskytla účastníkom menej náročný spôsob účasti na školeniach.

Aby sa zabezpečilo splnenie požadovaných kvót účastníkov a ukazovateľov, partnerstvo spočiatku prijalo viac účastníkov, ako bolo potrebné pre kurz sociálneho podnikania ActSEnt, čo umožnilo prípadné vynechanie.

8. Udržateľnosť

Vypracovanie akčného plánu pre sociálne podnikanie je pre obce, ktoré chcú podporiť udržateľný a inkluzívny hospodársky rast, kľúčovým krokom. Vypracovanie akčného plánu obce pre sociálne podnikanie si vyžaduje strategický prístup založený na spolupráci. Obce zohrávajú rozhodujúcu úlohu pri podpore sociálnych podnikov tým, že vytvárajú priaznivé podmienky a poskytujú potrebné podporné mechanizmy. Akčný plán by mal byť dynamickým, živým dokumentom, ktorý sa prispôsobuje vyvíjajúcim sa potrebám komunity a zahŕňa spätnú väzbu od rôznych zainteresovaných strán. Dobre vypracovaný akčný plán by mal poskytovať jasné ciele, identifikovať zdroje, definovať úlohy a zodpovednosti, načrtnúť konkrétne opatrenia a stanoviť mechanizmy monitorovania a hodnotenia.



Osvedčené postupy a získané skúsenosti v oblasti ActSEnt:

Partnerstvo ActSEnt vypracovalo päť dokumentov politických odporúčaní a akčných plánov na podporu rastu sociálneho podnikania. Tieto dokumenty zahŕňajú:

- Politické odporúčania a akčný plán pre mestskú časť Brno-stred, Brnenský kraj
- Odporúčania a akčný plán pre mestskú časť Bratislava-Staré Mesto
- Politické odporúčania a akčný plán pre Kaltenleutgeben, región Viedeň
- Politické odporúčania a akčný plán pre Szombathely, región Západné Zadunajsko
- Politické odporúčanie a akčný plán pre Dozzu, región Emilia Romagna

Na základe skúseností získaných v rámci projektu ActSEnt tieto dokumenty poskytujú obciam návod, ako podporovať sociálne podniky prostredníctvom strategického plánovania, zapojenia zainteresovaných strán, budovania kapacít a ďalších podporných opatrení.

9. Záver

Realizácia aktivít na posilnenie sociálneho podnikania a budovanie kapacít v obci ponúka jedinečnú príležitosť na podporu inovácií, riešenie sociálnych problémov a podporu udržateľného rozvoja na miestnej úrovni. Starostlivým plánovaním učebných osnov, zameraním sa na správne publikum, pridelením potrebných zdrojov a realizáciou účinných stratégií môžu obce umožniť jednotlivcom stať sa sociálnymi podnikateľmi a vytvoriť trvalý sociálny vplyv. Priebežné monitorovanie a hodnotenie zabezpečí, že kurz zostane relevantný, účinný a schopný viesť k zmysluplným zmenám v komunite. Tento komplexný prístup môže pomôcť vybudovať odolnejšiu, inkluzívnejšiu a udržateľnejšiu miestnu ekonomiku, z ktorej budú mať prospech všetci obyvatelia.

Ďalšie dokumenty na prečítanie:

- ActSEnt Regionálna analýza
 - ActSEnt Spoločný rámec
 - Súbor nástrojov odbornej prípravy v oblasti sociálneho podnikania ActSEnt
 - Odporúčania a akčný plán pre vybrané obce/regióny
- 